
DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Philipp Gugl

**Mitarbeitermotivation in
Abhängigkeit vom
Lebensalter, dargestellt am
Beispiel eines
Ingenieurbüros**

Mittweida, 2014

DIPLOMARBEIT

Mitarbeitermotivation in Abhängigkeit vom Lebensalter, dargestellt am Beispiel eines Ingenieurbüros

Autor:

Herr Ing. Philipp Gugl

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW09sGA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 28.02.2014

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Gugl, Philipp:

Mitarbeitermotivation in Abhängigkeit vom Lebensalter, dargestellt am Beispiel eines Ingenieurbüros. - 2014. - IV, 81, - S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2014

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Mitarbeitermotivation in Abhängigkeit vom Lebensalter, dargestellt am Beispiel eines Ingenieurbüros. Mit Hilfe der vorliegenden Literatur zu der Mitarbeitermotivation und den Führungsstilen wurde ein Fragebogen erstellt, welcher Aufschluss über die Veränderungen der Bedürfnisse, bedingt durch das Lebensalter, geben soll. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse werden analysiert und interpretiert. Zum Schluss werden die Möglichkeiten eines Ingenieurbüros aufgezeigt, wie es die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren kann.

Inhaltsverzeichnis

1. Kapitel A - Einführung	1
1.1. Ausgangssituation	1
1.2. Problemstellung	1
1.3. Zielsetzung	3
1.4. Aufbau der Arbeit	3
1.5. Abbildungsverzeichnis	5
1.6. Abkürzungsverzeichnis	6
2. Kapitel B - Allgemeine Theorie	7
2.1. Was ist Motivation?	7
2.2. Intrinsische und extrinsische Motivation	9
2.3. Motivationstheorien	12
2.3.1. Bedürfnispyramide nach Maslow	13
2.3.2. ERG-Theorie	16
2.3.3. Zwei Faktoren-Theorie	18
2.3.4. VIE-Theorie von Vroom	21
2.4. Führungsstile	24
2.4.1. Autoritärer Führungsstil	25
2.4.2. Kooperativer Führungsstil	26
2.4.3. Laisser-faire-Führungsstil	28
2.4.4. Festlegung des Führungsstils	31
2.5. Generation Y	34
2.6. Die Babyboomer und die Generation X	37

3. Kapitel C - Veränderung der Motivationsfaktoren im Lebenswandel	39
3.1. Erstellung des Fragebogens	40
3.2. Der Fragebogen	41
3.3. Die Auswertung	44
3.4. Rückschlüsse	52
4. Kapitel D - Anwendung auf ein Ingenieurbüro	64
4.1. Was ist ein Ingenieurbüro?	64
4.2. Herausforderungen für ein Ingenieurbüro in der heutigen Zeit	66
4.3. Motivation von Mitarbeitern	68
4.4. Führung von Mitarbeitern	72
4.5. Führen mit Zielvereinbarungen	74
4.6. Verminderung der Mitarbeiterfluktuation	75
5. Schlussbetrachtung	77
6. Literaturverzeichnis	78
7. Internetverzeichnis	79
8. Erklärung über die selbstständige Abfassung der Arbeit	81

1. Kapitel A - Einführung

1.1.Ausgangssituation

Ingenieurbüros sind als Engineeringdienstleister in der Automobilindustrie in mehreren Bereichen tätig. Darunter fallen unter anderem, dass sie Aufgabenpakete extern abwickeln, wie zum Beispiel Konstruktionsumfänge, oder sie stellen Personal bei den Kunden vor Ort zur Verfügung, welches je nach Bedarf eingesetzt werden kann. Unter diese Tätigkeiten fallen beispielsweise die Schnittstellenkoordination zwischen den Projektleitern und der Konstruktion, oder es werden Stellen als Teilprojektleiter selbst besetzt, in welchen man dann die Rolle des Kunden zum Teil übernehmen muss.

Dies setzt voraus, dass man auf gut ausgebildetes, motiviertes und loyales Personal zugreifen kann.

1.2.Problemstellung

Ein Ingenieurbüro benötigt heutzutage mehrere Arten von Mitarbeitern um den Marktanforderungen gerecht zu werden. Diese werden in den nächsten Punkten genauer vorgestellt.

„Das Einsatzteam“

Sie sind dafür zuständig die Firma nach außen hin zu repräsentieren. Diese Mitarbeiter werden für Teilprojektleitungen beim Kunden, zur Koordinierung von Konstruktionsumfängen, welche hausintern abgewickelt werden können, und als Schnittstelle zwischen Auftraggeber und eigenem Büro eingesetzt.

Voraussetzungen für einen solchen Mitarbeiter sind, ein gutes Auftreten zu haben, fundiertes Fachwissen zu besitzen, kommunikativ, flexibel und belastbar zu sein.

„Die Konstruktionsspezialisten“

Sie zählen zu den kostbarsten Gütern die ein Ingenieurbüro besitzen kann. Es sind Personen, welche nicht danach streben die Karriereleiter zu erklimmen, sondern in der Entwicklung von Bauteilen ihre Genugtuung finden. Durch diese Eigenschaft besitzen sie ein Know-how auf ihrem Gebiet, welches seines gleichen sucht. Sie bilden den Kern des Konstruktionsteams.

„Die Jungen“

Wie auch bei allen anderen Unternehmen muss man junge Leute in sein Boot holen, um dafür zu sorgen, dass man auch in der Zukunft Mitarbeiter hat, auf die man sich verlassen kann, und weiß, was man von ihnen erwarten darf. Hier gilt es in sehr kurzer Zeit herauszufinden, ob die jeweiligen Personen Interesse an den künftigen Aufgaben verspüren und den Willen besitzen, sich in diesem Tätigkeitsfeld zu Spezialisten beziehungsweise zu einem Teil des Einsatzteams entwickeln zu wollen.

Diese drei genannten Gruppen stellen schon eine interessante Herausforderung für die im Unternehmen befindlichen Führungspersonen dar, weil jede einzelne Gruppe nach einem anderen Führungsstil verlangt und unterschiedliche Anreize verspürt, um motiviert ihrer Arbeit nachgehen zu können.

Jedoch kann man auf keine dieser Gruppen verzichten, wenn man ein Unternehmen sein möchte, welches behauptet über sehr viele Know-how-Träger zu verfügen und gleichzeitig Stundensätze anbieten muss, welche es eigentlich nicht erlauben würden, solche Leute zu beschäftigen.

Ein zusätzliches Problem stellt die Tatsache dar, dass die projektbedingte Anwesenheit beim Kunden ein erhebliches Gefahrenpotential mit sich bringt, da externe Mitarbeiter, welche ihre Arbeit gewissenhaft und erfolgreich erledigen, potentielle Anwärtler für Übernahmen seitens der Auftraggeber darstellen. Nicht selten kommt es dann vor, dass einem Angestellten Gehälter geboten werden, die man als mittelständisches Ingenieurbüro nur schwer oder gar nicht überbieten kann.

Dieser Punkt verlangt nun der Unternehmensführung ab, dass sie den Mitarbeitern in anderen Belangen so viel bietet, sodass Geld nicht der Hauptgrund für das Verbleiben in der Firma sein darf.

1.3.Zielsetzung

Zielsetzung dieser Arbeit ist es zu zeigen, ob Menschen in verschiedenen Lebensabschnitten auf andere Motivationsfaktoren ansprechen und in welcher Form, Mitarbeiter nach einem ihnen angepassten Führungsstil verlangen.

Einen essentiellen Teil dieser Arbeit stellt die Befragung von über 40 Angestellten, in mehreren internationalen Unternehmen dar, in der nach der Wichtigkeit von verschiedenen Motivationsfaktoren gefragt wurde.

Mit Hilfe der Ergebnisse aus der Befragung und der Miteinbeziehung der vorhandenen Literatur über Motivationstheorien und Führungsstile sollen geeignete Ansätze für die Führung und Motivation von Mitarbeitern in einem Ingenieurbüro erarbeitet werden.

1.4.Aufbau der Arbeit

In Bezug auf die Zielsetzung, werden in Kapitel A, die Ausgangssituation, die Problemstellung und die Ziele für diese Diplomarbeit definiert.

Im Kapitel B, dem theoretischen Teil, werden Motivationstheorien, klassische Führungsstile und die verschiedenen Generationen, welche sich derzeit auf dem Arbeitsmarkt befinden, behandelt und vorgestellt.

Der praktische Teil der Arbeit setzt sich aus dem Kapitel C und D zusammen.

Im Kapitel C, wird ein Fragebogen erstellt und ausgewertet, welcher an 44 Personen ausgehändigt wurde. Hier sind auch Rückschlüsse die der Autor aus den Ergebnissen zieht beinhaltet.

Das Kapitel D befasst sich, als letztes Kapitel, mit den Erkenntnissen die aus dieser Diplomarbeit hervorgehen und versucht diese für die bestmögliche Verwendung in einem Ingenieurbüro abzuleiten.

Abschließend wird in der Schlussbetrachtung ein Resümee über die gewonnen Erkenntnisse und mögliche weitere Schritte gezogen.

1.5. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aus welchen Quellen wird Motivation gespeist?	Seite 7
Abbildung 2: Was einem zu Motivation einfällt.....	Seite 11
Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow	Seite 13
Abbildung 4: ERG-Theorie nach Alderfer	Seite 17
Abbildung 5: Einflussfaktoren auf die Arbeitseinstellung von Herzberg	Seite 20
Abbildung 6: Einflussfaktoren auf die Motivation nach Vroom	Seite 22
Abbildung 7: Klassische Führungsstile nach Lewin	Seite 24
Abbildung 8: Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard	Seite 33
Abbildung 9: Generation Y	Seite 34
Abbildung 10: 1. Seite des Fragebogens	Seite 41
Abbildung 11: 2. Seite des Fragebogens	Seite 42
Abbildung 12: 3. Seite des Fragebogens	Seite 43
Abbildung 13: Gesamtergebnis aller Beteiligten	Seite 45
Abbildung 14:	Seite 46
Top-5 der wichtigsten Punkte aus dem Gesamtergebnis aller Beteiligten	
Abbildung 15:	Seite 46
Top-5 der am wenigsten wichtigen Punkte aus dem Gesamtergebnis aller Beteiligten	
Abbildung 16:	Seite 47
Ergebnis aus Gegenüberstellung der Personen mit Kindern und ohne Kinder	
Abbildung 17:	Seite 48
Top 5 der wichtigsten Punkte aus dem Ergebnis der Gegenüberstellung der Personen mit Kindern und ohne Kinder	
Abbildung 18:	Seite 48
Top 5 der am wenigsten wichtigen Punkte aus dem Ergebnis der Gegenüberstellung der Personen mit Kindern und ohne Kinder	
Abbildung 19:	Seite 49
Ergebnis aus der Gegenüberstellung der Altersgruppen der 20-25-, 26-30- und 31-60-jährigen	
Abbildung 20:	Seite 50
Top 5 der wichtigsten Punkte aus dem Ergebnis aus der Gegenüberstellung der Altersgruppen der 20-25-, 26-30- und 31-60-jährigen	

Abbildung 21:Seite 51

Top 5 der am wenigsten wichtigen Punkte aus dem Ergebnis aus der
Gegenüberstellung der Altersgruppen der 20-25-, 26-30- und 31-60-jährigen

1.6.Abkürzungsverzeichnis

CAD	Computer aided design
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
o.S.	ohne Seite
S.	Seite
Vgl.	Vergleich

2.Kapitel B - Allgemeine Theorie

2.1.Was ist Motivation?

Der Begriff „Motivation“ ist in aller Munde. Sätze wie „Unsere Mitarbeiter sind zu wenig motiviert!“ oder „Nur motivierte Mitarbeiter können Höchstleistungen erbringen!“, sind immer wieder gern gesehen, wenn man sich gerade Gedanken macht, warum vielleicht nicht alles gerade so läuft, wie man es sich im Unternehmen vorstellt. Hier wird den Führungskräften oft abverlangt, dass sie nicht nur selbst top motiviert sind, sondern diesen Zustand bei jedem ihrer Mitarbeiter hervorrufen können. Um das zu ermöglichen, muss aber erst verstanden werden, was Motivation eigentlich bedeutet.¹

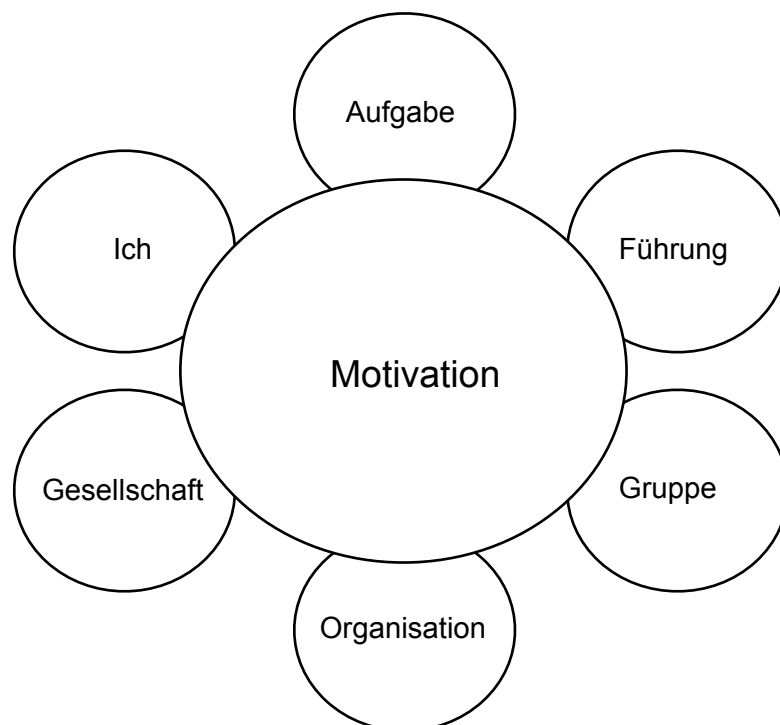


Abbildung 1: Aus welchen Quellen wird Motivation gespeist?²

¹ Vgl. (Niermeyer, Seyffert, 2011) S. 8-10

² Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) S. 9

Welche Faktoren beeinflussen uns im beruflichen Alltag, ob wir motiviert sind oder nicht?

Vertritt man die gleiche Ansicht wie Comelli und Rosenstiel, dann sind die wichtigsten Einflussfaktoren, wie in Abbildung 1 dargestellt, im Ich, in der Aufgabe, in der Führung, der Gruppe, der Organisation und in der Gesellschaft zu finden.³

Dies muss aber nicht zwingend bedeuten, dass man nur dann motiviert ist, wenn alle Faktoren zutreffen. Hier hängt es auch stark davon ab, welcher Mensch man ist und welche Gewichtung die Einflussgrößen für einen selbst haben.

Oft kann man sich nicht mit seiner Aufgabe identifizieren, aber zu wissen, dass man durch die Erledigung dieser Tätigkeit jemand anderem etwas Gutes tut, oder man bei seinem Vorgesetzten dadurch Sympathien einfahren kann, reicht eventuell schon aus, dass man motiviert zur Sache geht.

Wie kann man Motivation erklären?

Motivation deutet auf Bewegung und auf Antrieb hin.

Sie gibt uns Energie und Kraft, damit wir auch noch zur späten Stunde uns Aufgaben widmen können, ohne uns von der Müdigkeit überwältigen zu lassen. Wenn man motiviert eine Tätigkeit ausführt, dann fokussiert man sich darauf, das Ziel in der besten Art und Weise zu erreichen und ist resistent gegenüber äußeren Ablenkungen, die uns möglicherweise davon abbringen könnten. Motivation lässt uns alle Gefühlswelten durchleben, seien es Vorfreude, Spannung, Angst vor Enttäuschungen und die Leidenschaft, in der wir uns unserer Arbeit hingeben. Der Weg, die Hingabe und der zeitliche Aufwand, den wir einsetzen, werden maßgeblich von unserer Motivation beeinflusst.⁴

Damit grundsätzlich Motivation entstehen kann, bedarf es zweier Bestandteile:

1. eine motivierte bzw. zu motivierende Person und
2. eine motivierende Situation

³ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) S. 8-9

⁴ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) S. 23

Allerdings sind diese Punkte nicht als gleichwertig zu sehen. Eine als Anreiz dienende Prämie wirkt sich anders aus, als eine erledigte Aufgabe, die voll und ganz den Interessen und Fähigkeiten entsprochen hat. Was die Punkte allerdings gemeinsam haben ist, dass sie zusammen eine mobilisierende Wirkung auf die Person haben und man sie zusammengefasst als eine „motivierende Situation“ bezeichnen darf.⁵

Es sind die Reize, die im Zusammenhang mit einer beliebigen Tätigkeit stehen, welche uns motivieren oder nicht. Diese Anreize werden entweder in der zu erledigenden Aufgabe selbst geweckt (intrinsische Motivation), oder mit den damit in Verbindung stehenden Belohnungen beziehungsweise den Folgeerscheinungen, welche einem von außen zugutekommen. (extrinsische Motivation).

Mit diesem Thema beschäftigt sich nun das nächste Kapitel genauer.

2.2.Intrinsische und extrinsische Motivation

Wenn man von Motivation spricht, dann spricht man auch über einen Prozess. Dieser ist von zwei Seiten beeinflussbar. Hinsichtlich des Ursprungs unterscheidet man zwischen:

- intrinsischen Faktoren (von innen heraus) und
- extrinsischen Faktoren (von außen beeinflusst)

6

Von intrinsischer Motivation spricht man, wenn eine Person Tätigkeiten ausführt, ohne von äußeren Anreizen dazu gebracht worden zu sein. Sie führt sie aus, weil ihr die Tätigkeit an sich Freude bereitet.⁷

⁵ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) S. 30-32

⁶ Vgl. (Loffing, Hofmann, Splietker, 2006) S. 29

⁷ Vgl. (Niermeyer, Seyffert, 2011) S. 161

Aber intrinsische Arbeitsmotive sind weit mehr als nur die Freude an der Arbeit. Es geht vielen auch um die Möglichkeit der Selbstverwirklichung, z.B.: wenn man Verantwortung übernehmen kann und Dinge nach eigenem Ermessen erledigen darf, oder seine persönlichen Interessen mit der Arbeit vereinen kann z. B.: wenn Unternehmensziele sich mit den eigenen decken.

Im Berufsleben sieht man aber relativ schnell, dass die intrinsischen Arbeitsmotive sehr oft nicht erfüllt werden können.

Man denke an die Automobilindustrie. Der Arbeiter am Montageband, der als Aufgabe hat, die Gebäckraumverkleidung zu montieren, erfährt durch diese Tätigkeit wenig Befriedigung. Die Arbeit erfüllt für ihn den Zweck, einen Lohn zu bekommen mit dem er seine Rechnungen begleichen kann. Er hat eventuell kein verlangen danach, dass ihn seine berufliche Tätigkeit fordert, weil er seine Herausforderungen im Leben in anderen Gebieten sucht.

In diesem Fall spricht man von einem **extrinsischen Arbeitsmotiv**. Nicht sein Aufgabengebiet selbst motiviert ihn, sondern nur die Möglichkeiten und Bedürfnisse, welche er durch seine Entlohnung haben beziehungsweise stillen kann.⁸

Einen wesentlichen Punkt darf man bei diesem Thema nicht vernachlässigen. Zahlreiche Studien haben belegt, dass langanhaltende Motivation nur durch intrinsische Faktoren gewährleistet werden kann und dass eine Motivation von außen, wenn die Motivation in der Aufgabe selbst liegt, sie sogar verschlechtern oder ruinieren kann.

Führt ein Mitarbeiter eine freiwillige Tätigkeit aus, weil sie ihn von innen heraus motiviert, dann kann durch eine Belohnung sein Augenmerk von der intrinsischen Motivation auf die extrinsische Motivation gelenkt werden. Sollte es dann in der Zukunft dazu kommen, dass er keine Belohnung mehr für diese Tätigkeit bekommt, kann es leicht sein, dass er danach nicht mehr bereit ist diese auszuführen.⁹

⁸ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) S. 38

⁹ Vgl. (Nöllke, 2010) S. 65

In der Abbildung 2, Beispiele für intrinsische und extrinsische Faktoren dargestellt.

intrinsische Faktoren	extrinsische Faktoren
körperliche Betätigung	Geltung
Sinnggebung	Sicherheit
Macht und Einfluss in der Firma	Geld
Selbstverwirklichung	Lob
Neugier	Karrierechance
Leistung	Unternehmenskultur
Streben	Zielvereinbarung
	Feedback

Abbildung 2: Was einem zu Motivation einfällt. ¹⁰

¹⁰ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) o.S.

2.3.Motivationstheorien

Motivationstheorien befassen sich mit der Thematik, spezifisches Verhalten erklären zu können, in dem sie die Gründe unseres Handelns darlegen. ¹¹

Die grundsätzliche Annahme warum wir etwas tun, ist, dass wir einen Mangel oder ein Bedürfnis haben, welches wir zu stillen versuchen. Dies ist vereinfacht dargestellt, der Keim unserer Motivation. Umso genauer man die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter kennt, desto einfacher ist es den geeigneten Rahmen zu schaffen, dass diese motiviert sind. ¹²

Bei den Motivationstheorien unterscheidet man zwei Arten:

Inhaltstheorie

„Inhaltstheorien versuchen zu erklären, was im Individuum oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrechterhält.“ ¹³ Sie probieren, Bedürfnisinhalte zu beschreiben und fragen nach den Gründen der Motivation und welchen Einfluss verschiedene Bedürfnisse auf unser Verhalten haben. ¹⁴

Prozesstheorie

„Prozesstheorien versuchen zu erklären, wie ein bestimmtes Verhalten hervorgebracht, gelenkt, erhalten und abgebrochen wird.“ ¹⁵ Sie befassen sich nicht mit den Bedürfnisinhalten, sondern unterstellen, dass der Mensch, sich nach dem maximalen subjektiv erwarteten Nutzen orientiert und dementsprechendes Verhalten zeigt. ¹⁶

¹¹ Vgl. (Bardmann, 2011) S. 270

¹² Vgl. (Hettl, 2013) S. 157-158

¹³ (Staehele, 1999) S. 201

¹⁴ Vgl. (Bardmann, 2011) S. 270

¹⁵ (Staehele, 1999) S. 201

¹⁶ Vgl. (Bardmann, 2011) S. 270

Als Hilfestellung, um die wesentlichen Beweggründe der Mitarbeiter zu verstehen, dienen nun die nachfolgenden Theorien.

2.3.1. Bedürfnispyramide nach Maslow

Eine der bekanntesten Theorien wurde von dem Psychologen Abraham Maslow 1943 aufgestellt. Sie war ein Resultat langjähriger klinischer Erfahrungen mit seinen Patienten. Sie wurde jedoch sehr rasch in die Arbeitsmotivation übertragen und ist seit dem eine der bekanntesten Inhaltstheorien weltweit.¹⁷

Maslow vertritt den Grundsatz, dass jeder Mensch das Verlangen nach der Befriedigung seiner Bedürfnisse hat und dadurch motiviert wird. Diese Bedürfnisse unterschiedlicher Stärke hat er in einer hierarchischen Bedürfnispyramide in fünf Stufen zusammengefasst.

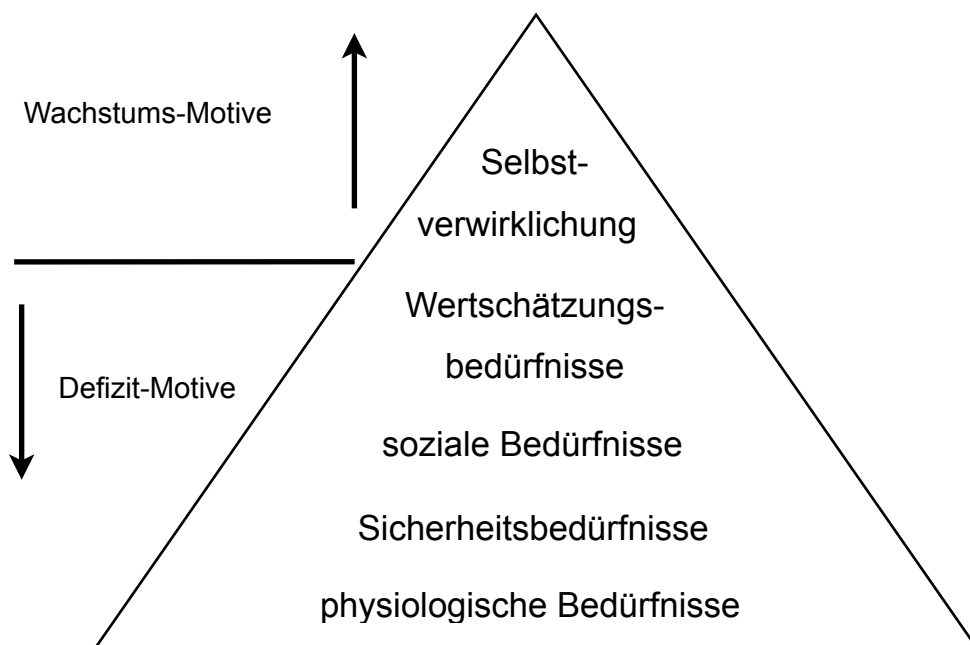


Abbildung 3: Bedürfnispyramide nach Maslow¹⁸

¹⁷ Vgl. (Holtbrügge, 2010) S. 15

¹⁸ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) o.S.

physiologische Bedürfnisse

Physiologische Bedürfnisse können auch als Grundbedürfnisse bezeichnet werden. Sie beinhalten unter anderem das Bedürfnis nach Essen, Trinken, Schlaf, Bewegung, Sexualität und auf die Arbeitswelt bezogen, nach guten Arbeitsbedingungen, Urlaub und einer Entlohnung, mit der man seine existenziellen Lebensbedürfnisse decken kann.¹⁹

Sicherheitsbedürfnisse

Zu den Sicherheitsbedürfnissen zählen die materielle Sicherheit, betriebliche Versicherungen, wie Unfall- und Altersversicherungen, ein sicherer Arbeitsplatz und ein generelles Schutzbedürfnis.²⁰

soziale Bedürfnisse

Unter den sozialen Bedürfnissen versteht man das Verlangen nach Geselligkeit, Mitgliedschaft in einer Gruppe, Zuwendung, Liebe, Freundschaft. Auf den beruflichen Alltag bezogen wäre dies das Arbeiten in einer Gruppe, die rechtzeitige Einbindung und Information über Veränderungen im Unternehmen. Auch vom Betrieb organisierte Veranstaltungen, wie Skiausflüge, Buschenschankbesuche oder generell Veranstaltungen auf denen man mit seinen Kolleginnen und Kollegen gemütlich zusammen sein kann, zielen auf diese Bedürfniskategorie ab.²¹

Wertschätzungsbedürfnisse

Bei den Wertschätzungsbedürfnissen geht es unter anderem um die Anerkennung anderer Personen, wie zum Beispiel von Führungskräften oder Gruppenmitgliedern, und auch sich selbst zu schätzen. Hier werden auch Bedürfnisse schlagend wie Statussymbole (Dienstwagen, Titel) und das Verlangen nach Aufstiegsmöglichkeiten, Weitergabe von Verantwortung und das Miteinbeziehen in wichtige Entscheidungen.²²

¹⁹ Vgl. (Holtbrügge, 2010) S. 15

²⁰ Vgl. (Hettl, 2013) S. 158

²¹ Vgl. (Hettl, 2013) S. 158

²² Vgl. (Hettl, 2013) S. 158

Selbstverwirklichung

Die Selbstverwirklichung stellt die Spitze der Bedürfnispyramide dar. Geht es nach Maslow, steigt hier nun das Verlangen, dass man auf die Arbeit bezogen Entscheidungsfreiheiten und die Möglichkeit auf sehr interessante Aufgaben bekommt, welche man nach eigenem Ermessen durchführen kann. Man hat die Gelegenheit Arbeiten zu verrichten, die einem Spaß und Freude bereiten. Im Gegensatz zu den vorher genannten Stufen, kommt es in dieser nie zu einer vollständigen Befriedigung.²³

Kritik zu diesem Modell gibt es mehr als genug in der Literatur, da Maslow in dieser Theorie sagt, dass erst dann Bedürfnisse der nächsten Stufe relevant werden, wenn die Bedürfnisse der Stufe, in der man sich gerade befindet, vollständig befriedigt sind. Weiters kommt noch die Annahme hinzu, dass wenn eine Stufe als erledigt erscheint, sie keinen Anreiz mehr liefert verbessert zu werden. Dies gilt als höchst unwahrscheinlich, da sich die Grundbedürfnisse sehr danach richten, in welcher Gesellschaft man sich befindet und wenn man nun bereits in die Richtung der höchsten Stufe tendiert, ändert sich mit Sicherheit die Auffassung, was Grundbedürfnisse in der jetzigen Situation darstellen. Somit würde es zu einer erneuten Phase der Befriedigung der untersten Stufe kommen, welches aber das Modell nicht zulässt.

Sehr viel Kritik wurde auch wegen der scharfen Abgrenzung der Bedürfniskategorien geäußert, da man nicht davon ausgehen kann, dass sich je nach Typ Mensch die Prioritäten anders ordnen.²⁴

Die Kritik an diesem Modell veranlasste unter anderem Clayton P. Alderfer zu einer Weiterentwicklung, welche nun im nächsten Punkte erläutert wird.

²³ Vgl. (Hettl, 2013) S. 158

²⁴ Vgl. (Holtbrügge, 2010) S. 16

2.3.2.ERG-Theorie

Wie schon im oberen Punkt erwähnt, hat Alderfer, aufgrund der vielen Kritiken an der Bedürfnispyramide von Maslow, viele Aussagen überarbeitet und an die damalige Arbeitswelt angepasst und hat damit eine weitere Inhaltstheorie ins Leben gerufen.

Er unterscheidet in seiner ERG-Theorie, bei der sich der Name aus den Anfangsbuchstaben seiner Bedürfnisklassen zusammensetzt (**e**xistence needs, **r**elatedness needs and **g**rowth needs), nur mehr unter drei Stufen. Diese werden wie folgt unterschieden:

Existenzbedürfnisse (existence needs)

Unter den Existenzbedürfnissen fasst er die physiologischen und die Sicherheitsbedürfnisse von Maslow zusammen. ²⁵

Beziehungsbedürfnisse (relatedness needs)

In die Gruppe der Beziehungsbedürfnisse gliedert er die sozialen Bedürfnisse und auch die Punkte wie Status und Wertschätzung durch andere ein. ²⁶

Wachstumsbedürfnisse (growth needs)

Die Wachstumsbedürfnisse beinhalten die vierte und fünfte Stufe nach Maslow, welche die Bedürfnisse nach Selbstachtung und Selbstverwirklichung darstellen. ²⁷

Diese drei Bedürfnisunterteilungen sind nicht hierarchisch geordnet, sondern können auch simultan schlagend werden. Diese Theorie besagt auch, dass wenn ein Bedürfnis über längere Zeit nicht erreicht wird, es dominant wird und zu Frustration führen kann, auch genannt Frustrations-Hypothese. Ein weiteres Phänomen ist die Frustrations-Regressions-Hypothese, welche dann eintritt, wenn

²⁵ Vgl. (Managerseminare, 2014) http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Beduerfnispyramide-und-ERG-Theorie,158161, verfügbar am 12.02.2014

²⁶ Vgl. (Managerseminare, 2014) http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Beduerfnispyramide-und-ERG-Theorie,158161, verfügbar am 12.02.2014

²⁷ Vgl. (Managerseminare, 2014) http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Beduerfnispyramide-und-ERG-Theorie,158161, verfügbar am 12.02.2014

ein höheres Bedürfnis nicht befriedigt werden kann, dann wird dieses nicht weiter angestrebt und auf ein einfacheres Bedürfnis zurückgegriffen.²⁸

Dies soll in der folgenden Abbildung 4 veranschaulicht werden.

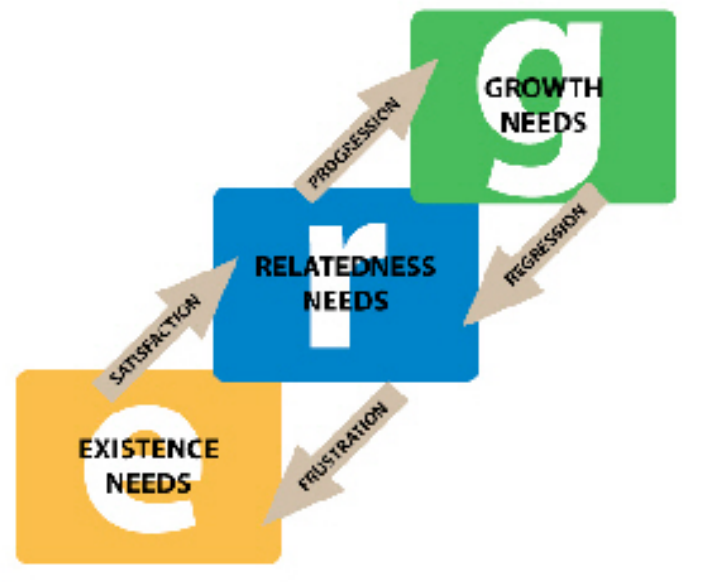


Abbildung 4: ERG-Theorie nach Alderfer²⁹

Alderfer unterscheidet zwischen zwei Bedürfniskategorien:

Naturbedürfnisse (absolute Bedürfnisse)

Als Naturbedürfnisse definiert er die Bedürfnisse, auf die nahezu alle Menschen angewiesen sind, wie die Befriedigung von Hunger, Durst und Sexualtrieb. Mitglied einer Gruppe zu sein und die Geborgenheit in einem Haus und bei seiner Familie zu leben, stellen weitere Grundbedürfnisse dar.³⁰

²⁸ Vgl. (Managerseminare, 2014) http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Beduerfnispyramide-und-ERG-Theorie,158161, verfügbar am 12.02.2014

²⁹ (Wikispaces, 2014) <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/2.+Need+Theories>, verfügbar am 12.02.2014

³⁰ Vgl. (Managerseminare, 2014) http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Beduerfnispyramide-und-ERG-Theorie,158161, verfügbar am 12.02.2014

Kulturbedürfnisse (relative Bedürfnisse)

Die Kulturbedürfnisse beschreiben alle Verlangen, die über die Naturbedürfnisse hinaus gehen und sind relativ, da sie kulturabhängig sind. Hierzu zählen der eigene Status in der Gesellschaft und deren Niveau des Entwicklungsstandes. Genauso stehen die Bedürfnisse mit dem Bildungsstand und der Qualität des Miteinander in Beziehung.³¹

2.3.3.Zwei Faktoren-Theorie

Eine weitere sehr bekannte Motivationstheorie wurde von dem amerikanischen Motivationsforscher Frederick Herzberg aufgestellt. Für die Zwei-Faktoren-Theorie bildete die Pittsburgh-Studie die Grundlage.

Pittsburgh-Studie

Herzberg und sein Team gingen der Frage nach, was die eigentlichen Gründe des Menschen sind, die sie bei der Arbeit motivieren. Hierzu befragten sie 200 Buchhalter und Techniker nach positiven und negativen Arbeitssituationen.³²

Zusätzlich mussten die Befragten auf folgende Fragen genauer eingehen:

- „Wann waren Sie in Ihrem Beruf ganz besonders zufrieden, welche konkreten Bedingungen spielten dabei eine Rolle? Wie hat sich das auf Ihre Leistungsbereitschaft ausgewirkt?“³³
- „Wann waren Sie in Ihrem Beruf ganz besonders unzufrieden, welche konkreten Bedingungen führten dazu? Wie hat sich dies auf Ihre Leistungsbereitschaft ausgewirkt?“³⁴

³¹ Vgl. (Managerseminare, 2014) http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Beduerfnispyramide-und-ERG-Theorie,158161, verfügbar am 12.02.2014

³² Vgl. (Staehe, 1999) S. 224

³³ (Comelli, Rosenstiel, 2011) o.S.

³⁴ (Comelli, Rosenstiel, 2011) o.S.

Bei der Beantwortung der Fragen mussten die ausgewählten Personen, ganz detailliert beschreiben, wie sich die Situationen zugetragen haben. Nach Abschluss dieser empirischen Erhebung lagen ca. 2000 positive und negative Bewertungen vor.³⁵

In der darauffolgenden Analyse und Auswertung der Ergebnisse aus der Befragung bemerkte Herzberg, dass es eher selten vorkommt, dass die Ursache für positive und negative Erfahrungen die gleiche ist.

Daraus leitete er ab, dass es zwei verschiedene Faktoren geben muss, die die Arbeit beeinflussen.³⁶

Faktoren die Zufriedenheit schaffen - Motivatoren

Themen, welche maßgeblich zu der Zufriedenheit bei der Arbeit beitragen, sind:

Anerkennung in der Arbeit, interessante und fordernde Aufgaben zu bekommen, die eigene Leistung, Perspektiven für berufliches Weiterkommen aufgezeigt zu bekommen. Grundsätzlich heben sich hier intrinsische Faktoren hervor.³⁷

Faktoren, die Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit hervorrufen können - Hygienefaktoren

Beispiele für Ursachen, welche Unzufriedenheit hervorrufen können sind:

Unternehmenspolitik und Personalführung, Verwaltung, zwischenmenschliche Beziehungen zu den Arbeitskollegen, Entlohnung, Status, Sicherheit des Arbeitsplatzes und vieles mehr.

Hier sind es wiederum die extrinsischen Faktoren, welche zur Geltung kommen. Sie können in einer Person nur zu einem neutralen Zustand, aber nicht zu Zufriedenheit führen.³⁸

Herzberg widersprach den vorherrschenden Motivationstheorien, welche behaupteten, dass eine Ursache zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen kann.

³⁵ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) o.S.

³⁶ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) o.S.

³⁷ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) o.S.

³⁸ Vgl. (Comelli, Rosenstiel, 2011) o.S.

Für ihn kann es nur das eine oder das andere sein, also entweder kann die Ursache den Motivatoren zugeordnet werden und kann bei Erfüllung zu Zufriedenheit führen und bei Nichterfüllung zu Unzufriedenheit, oder sie wird den Hygienefaktoren zugeschrieben.

Dies wird in der Abbildung 5 verdeutlicht.

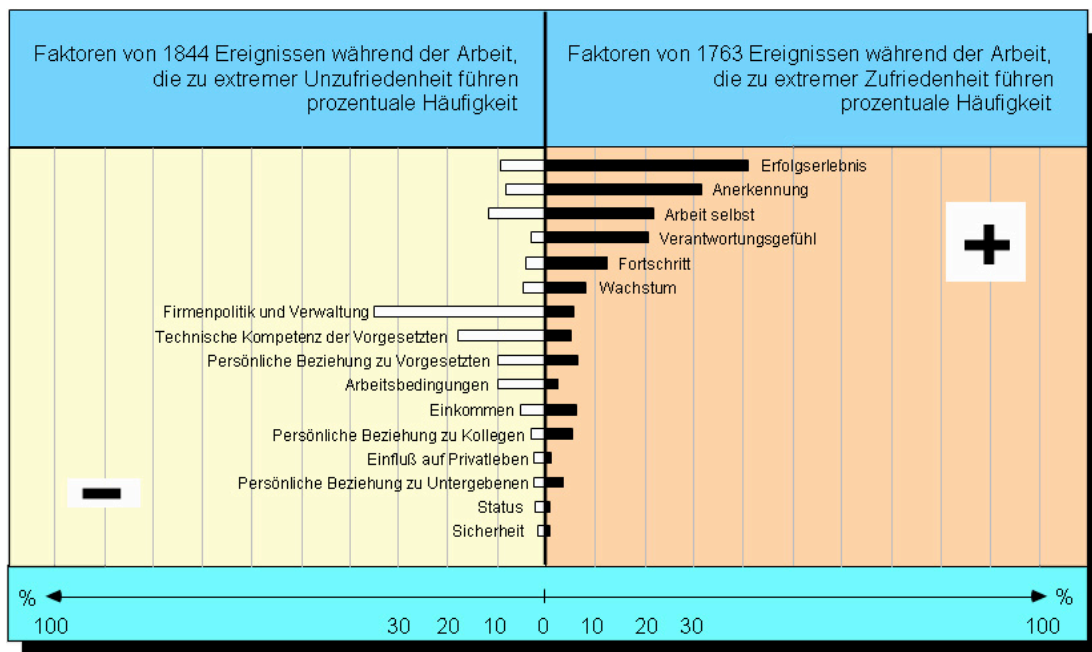


Abbildung 5: Einflussfaktoren auf die Arbeitseinstellung von Herzberg³⁹

Zusammenfassend sagt Herzberg mit seiner Theorie, dass man die Hygienefaktoren so gut wie möglich beseitigen sollte und man sich in seinem Vorhaben, Mitarbeiter zu motivieren, sich auf die Motivatoren konzentrieren soll.⁴⁰

Weiters rät er dazu, in das Aufgabengebiet der Mitarbeiter planende und kontrollierende Tätigkeiten mitaufzunehmen und dadurch die Motivation zu steigern. (job enrichment).⁴¹

³⁹ (Wikimedia, 2014) http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/2/2e/Herzbergs_Faktoren.jpg, verfügbar am 12.02.2014

⁴⁰ Vgl. (Staehle, 1999) S. 226

⁴¹ Vgl. (Bardmann, 2011) S. 272

2.3.4.VIE-Theorie von Vroom

Bei der VIE - Theorie von Vroom handelt es sich im Gegensatz zu den bereits angeführten Inhaltstheorien um eine Prozesstheorie.

VIE steht für Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie. Die Grundannahme bildet die psychologisch orientierte ökonomische Entscheidungstheorie, wonach Menschen Alternativen vorziehen, die den subjektiv wahrgenommenen Nutzen maximieren. Diese wiederum basiert auf dem Eindruck, wonach nur dann Anstrengungen akzeptiert werden, wenn dadurch ein in das Auge gefasste Ziel auch erreicht werden kann (Weg-Ziel-Ansatz). Hier unterscheidet sich die Leistungsmotivation von den Auffassungen der Inhaltstheorien, welche die Motivation mit den biologischen Anlagen und der Sozialisation in Abhängigkeit setzten. Denn auf die Arbeitsmotivation wirkt auch, die jeweilige Situation betreffend, die Abwägung der Wahrscheinlichkeit, mit welcher Anstrengung eine bestimmtes Ziel überhaupt erreicht werden kann und ob die Relation zwischen Nutzen und Aufwand für die zu erreichende Leistung in einem positiven Verhältnis steht.⁴²

Laut Vroom beeinflussen drei Faktoren die Arbeitsmotivation:

Die **Valenz** (Wertigkeit) ist die individuell empfundene Bedeutung persönlicher Bedürfnisse, die ein Mensch hat. Vroom's Theorie unterscheidet sich hier von den Inhaltstheorien der Motivation, da er nicht davon ausgeht, dass jede Person auf die gleichen Motivationsfaktoren anspricht und diese auch in der Intensität der Wirkung konstant sind. Er beschreibt, dass die Valenz unterschiedlicher Bedürfnisse variieren kann, zum Beispiel beeinflusst durch das Alter, die Umwelt oder ob man gerade die Karriereleiter hochsteigen möchte.⁴³

Die **Instrumentalität** bezeichnet die Erwartung, dass die Belohnung für eine geleistete Arbeit dazu beiträgt wichtige Bedürfnisse zu stillen. (Zweck-Mittel-Denken)⁴⁴

⁴² Vgl. (Holtbrügge, 2010) S. 21

⁴³ Vgl. (Holtbrügge, 2010) S. 21

⁴⁴ Vgl. (Holtbrügge, 2010) S. 21

Die **Erwartungen** werden in zwei Gruppen unterteilt:

Die **Handlungs-Ergebnis-Erwartung** ist die individuelle Wahrscheinlichkeit, dass mit einer bestimmten Leistung ein definiertes Ziel erledigt wird. Wie hoch diese ist, wird von den Fähigkeiten des Mitarbeiters und der genauen Definition sowie der realistischen Umsetzbarkeit der Ziele beeinflusst. ⁴⁵

Die **Ergebnis-Folge-Erwartung** wird als die individuelle Wahrscheinlichkeit bezeichnet, dass die vom Unternehmen in Aussicht gestellte Prämie, bei Erreichung des definierten Ziels, auch tatsächlich erfolgt. Vor allem wird sie durch den Zeitraum zwischen der Leistungserbringung und dem Erhalt der Belohnung beeinflusst. ⁴⁶

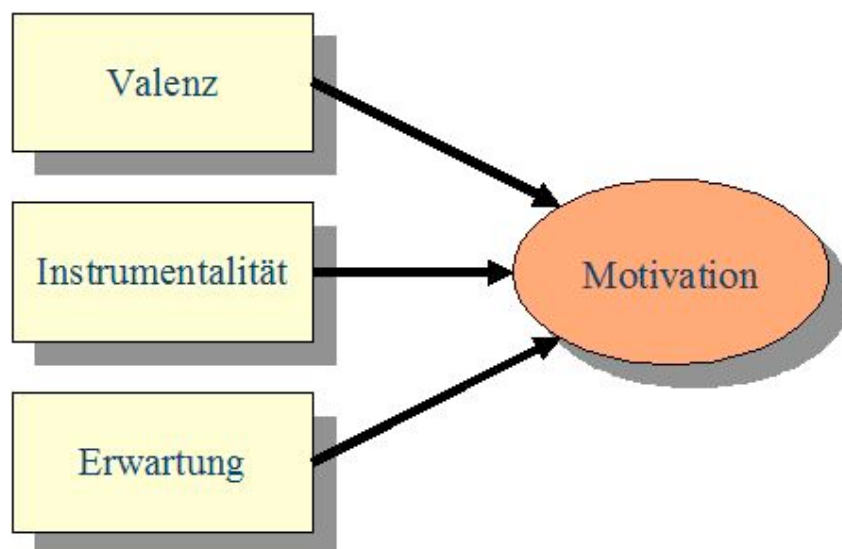


Abbildung 6: Einflussfaktoren auf die Motivation nach Vroom ⁴⁷

⁴⁵ Vgl. (Holtbrügge, 2010) S. 21

⁴⁶ Vgl. (Holtbrügge, 2010) S. 21

⁴⁷ (InfowissWiki, 2014) http://wiki.infowiss.net/images-infowisswiki/c/ce/Vroom_VIE-Theorie.jpg, verfügbar am 14.02.2014)

„Die zentrale Aussage der VIE - Theorie besteht darin, dass sich die Arbeitsmotivation eines Mitarbeiters als Produkt aus Valenz, Instrumentalität und Erwartungen ergibt.“⁴⁸ Sollte einer dieser Faktoren Null ergeben, dann kann es zu keiner Arbeitsmotivation kommen.⁴⁹

Der Verfasser dieser Arbeit kann sich nur bedingt mit dieser Motivationstheorie anfreunden, weil diese sich rein auf die Ansätze versteift, dass man jede Handlung, die man durchführt, im Vorhinein abwägt, ob man diese wirklich vollziehen sollte. Fakt ist, dass man im Berufsleben nicht immer die Wahl hat, ob man Tätigkeiten durchführen will oder nicht und dass nicht jeder nach einer optimalen Lösung strebt, sondern sich auch schon mit weniger zufrieden gibt.

⁴⁸ (Holtbrügge, 2010) S. 21

⁴⁹ Vgl. (Holtbrügge, 2010) S. 21

2.4.Führungsstile

Im Laufe der Zeit haben sich unzählige Führungsstile entwickelt. Diese haben stets ihre positiven und negativen Seiten. Grundsätzlich vertritt der Verfasser dieser Arbeit die Auffassung, dass man sich keinem definierten Führungsstil verschreiben darf, wenn man sich als Ziel setzt, dass jeder Mitarbeiter motiviert seiner Arbeit nachgeht. Aufgrund der unterschiedlichen Charaktere, die sich in einer zu führenden Gruppe befinden, und der subjektiven Bedürfnisse jedes Einzelnen, muss der Führungsstil, den man wählt, diesen Einflussfaktoren gerecht werden.

In den nachfolgenden Punkten werden die drei klassischen Führungsstile der autoritären, kooperativen und der Laissez-faire-Führung behandelt. Einen groben Überblick soll die darunter stehende Abbildung 7 der Führungsstile nach Lewin geben.

Führungsstile	Vorteile	Nachteile
Autoritär	Klare Verantwortungsbereiche, schnelle Handlungsfähigkeit	Distanziertes Dienstverhältnis
Kooperativ	Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt, Eigenkontrolle der Mitarbeiter, Motivation, Entlastung der Vorgesetzten	Durchsetzungsprobleme, Entscheidungsschwierigkeiten der Vorgesetzten
Laissez-faire	Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter, individuelle Stärken werden gefördert	Orientierungslosigkeit, Hilflosigkeit

© PIONIERBASIS OG

Abbildung 7: Klassische Führungsstile nach Lewin⁵⁰

⁵⁰ (Pionierbasis, 2012) <http://www.pionierbasis.com/2012/10/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>, verfügbar am 14.02.2014

2.4.1. Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil entstand schon im 19. Jahrhundert, auf den der Ingenieur Winslow Taylor maßgeblichen Einfluss hatte.

Zur damaligen Zeit wurde die Auffassung vertreten, dass ein modernes Unternehmen nur dann zu einer hohen Effektivität kommt, wenn man alle Arbeitsschritte spezialisiert, also in die kleinstmöglichen Arbeitsschritte aufteilt.

Zu dieser Zeit war es noch möglich, dass die führende Person das gesamte Wissen besaß, welches nötig war, um ein bestimmtes Erzeugnis herzustellen. Somit war es nicht zwingend notwendig, dass andere Mitarbeiter in Informationen oder Entscheidungen miteinbezogen werden mussten.

Wer sich jedoch heute, bei der stark gestiegenen Komplexität der Aufgaben, für einen autoritären Führungsstil entscheidet, muss zum Beispiel folgende Anforderungen erfüllen:

- enormes Fachwissen
- Kenntnis über die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter
- hohe Belastbarkeit
- keine Scheu vor dem Treffen von Entscheidungen haben
- alle in Verbindung stehenden Abläufe in der Firma kennen
- ist in der Formulierung der Aufgaben höchst präzise und lässt keine Interpretationsmöglichkeiten zu

Die klassische Definition von autoritärer Führung beschreibt sich durch die klare Abgrenzung zwischen der Führungspersönlichkeit und den Untergebenen. Der Führende ist ergebnisorientiert und überprüft den Arbeitsprozess lückenlos. Er gibt strikt vor, in welcher Zeit, welcher Qualität und Arbeitsweise Aufgaben umzusetzen sind.

51

Dies kann grundsätzlich nicht nur Schlechtes bedeuten, da in Bezug auf neue Mitarbeiter dieser Führungsstil sehr wohl angewendet werden kann. Denn am Anfang der beruflichen Laufbahn besteht oft noch Unsicherheit, das Verlangen nach

⁵¹ Vgl. (Mahlmann, 2011) S. 13-18

genauen Informationen und einer Führungskraft, die einem genau sagt, was zu tun ist. Jedoch sollte man die Entwicklung des Personals genau verfolgen, damit man rechtzeitig den Zeitpunkt erkennt, wann Mitarbeiter ihre eigenen Idee einfließen lassen wollen, beziehungsweise wann in ihnen das Bedürfnis nach mehr Gestaltungsfreiheit aufkeimt. Sollte man diese Phase übersehen, kann dies sehr schnell dazu führen, dass die Angestellten abstumpfen und demotiviert werden und sich nicht mehr selbstständig in die Umsetzung der Aufgaben einbringen, oder dem Unternehmen nicht lange treu bleiben, weil sie das Verlangen verspüren gefordert zu werden und Verantwortung übernehmen möchten.

2.4.2. Kooperativer Führungsstil

Der kooperative Führungsstil hatte seine Geburtsstunde in den 1930er-Jahren, als Elton Mayo eine Untersuchung in der Western Electric Company in Hawthorne, den Hawthorne Werken, durchführte. Man wollte damals herausfinden, ob noch Effektivitätsreserven in den Arbeitern stecken und begann mit der Änderung gewisser Rahmenbedingungen. Ein Schritt war, die Lichtverhältnisse auf den Arbeitsplätzen zu verbessern. Man wechselte von dunkel auf hell, um bessere Bedingungen zu schaffen und dies bestätigte sich auch durch eine Leistungssteigerung bei den Arbeitern. Durch ein Versehen erhöhte man in einem Bereich den Helligkeitsgrad nicht, sondern verdunkelte diesen noch weiter. Das Ergebnis der anschließenden Messung ergab eine Leistungssteigerung. Die Schlussfolgerung aus der Untersuchung war, dass man sich nicht nur um die Arbeitsbedingungen kümmern darf, sondern sich auch über die Menschen Gedanken machen muss. Diesen muss vermittelt werden, dass man sich um sie sorgt und bemüht. Dies war der Anstoß für zahlreiche Motivationstheorien und bewirkte auch ein Umdecken beim Führungsstil. Man wandte sich zunehmend vom autoritären Führungsstil ab und begann in Richtung „Miteinander“ zu gehen. Dies war nicht der alleinige Beweggrund, denn auch die Aufgaben gewannen an Komplexität und es wurde immer schwieriger, das gesamte benötigte Wissen in einer Person abzubilden. Auch die Mitarbeiter strebten immer mehr nach Selbstverwirklichung und wollten mehr Informationen und Entscheidungsmöglichkeiten im Unternehmen haben.

Durch die später bekannt gewordenen Theorien zur Motivationssteigerung und die Ergebnisse daraus, zog man die Schlussfolgerung, dass man den Mitarbeitern Verantwortung übertragen und Freiheiten in der Abwicklung ihrer Tätigkeiten geben muss, damit sie motiviert sind ihr Bestes zu geben.

Beim kooperativen Führungsstil geht es um die Eingliederung der Mitarbeiter in alle Prozesse. Man delegiert Aufgaben weiter und gibt nur die Rahmenbedingungen wie zum Beispiel das Budget oder Meilensteine vor.

An die Führungsperson werden unter anderem folgende Anforderungen gestellt:

- sie muss den gepflegten Umgang mit Menschen beherrschen
- Menschen zu mögen ist für sie ein Leichtes
- sie vertraut ihren Mitarbeitern und ist bereit Aufgaben zu delegieren und nicht ständig zu kontrollieren
- sie akzeptiert die Meinung anderer und ist auch gewillt eigene Ideen dahingehend anzupassen
- sie besitzt die Fähigkeit zwei Persönlichkeiten darzustellen, die operative und die moderative Rolle
- sie muss die Mitarbeiter motivieren können, indem sie ihre Bedürfnisse kennt
- sie muss die Fähigkeiten der Mitarbeiter genau kennen, damit Aufgaben richtig verteilt werden

Folgende Beispiele sollen zeigen, wodurch sich der kooperative Führungsstil auszeichnet:

- Die Führungsperson stellt Aufgaben vor und äußert ihre Ideen dazu, danach stellt sie die Frage, wie die Meinung der Anwesenden dazu ist.
- Aufgaben werden an die Mitarbeiter übertragen, welche sie selbstständig, unter gewissen Rahmenbedingungen, ausführen dürfen.
- Die Führungspersönlichkeit steht eher in einem „Kumpel-Verhältnis“ zu ihren Mitarbeitern, wobei der nötige Respekt untereinander gewahrt wird.
- Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen miteingebunden

Dieser Führungsstil hinterlässt auf den ersten Blick einen sehr positiven Eindruck und führt auch gegenüber dem autoritären Führungsstil zu einer signifikanten Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern. Doch es gibt auch Nachteile. Durch die freundschaftliche Beziehung zu den Kollegen kann es schwer werden, harte Entscheidungen von oben durchzusetzen und klarzustellen, dass es diesmal keinen Diskussionsbedarf gibt. Nicht alle Mitarbeiter wollen Verantwortung übernehmen, manche wollen eher klar definierte Aufgaben und Vorgaben bekommen. Für eine Führungskraft ist es oft nicht einfach, mit den zwei Rollen, die sie einnehmen muss, klar zu kommen.

52

2.4.3.Laisser-faire-Führungsstil

Der Laisser-faire-Führungsstil entstand bereits in den 1960er Jahren. Zunächst galt dieser Führungsstil als absolutes „No-go“, da damals damit in Verbindung stand, dass die Führungsperson, frei nach der Übersetzung von Laisser faire, welches auf deutsch „machen lassen“ bedeutet, sich nicht für die Anliegen oder Ergebnisse ihrer Mitarbeiter interessierte und sich aus allen Entscheidungen fern halten wollte. Dies führte zu der Behauptung, dass wenn man so führt, eigentlich gar nicht führt und einem Faulheit und Desinteresse vorgeworfen wurde.

Dies war zu einer Zeit, als das Leitbild einer Führungsperson in Richtung fachlicher und sozialer Unterstützung der Mitarbeiter führte. Man musste sich in Diskussionen mit einbringen, direkt am Geschehen beteiligt sein, hatte die volle Verantwortung über seine Angestellten und war ständig darum bemüht, den Mitarbeitern stets zu vermitteln wie sehr man auf die Hilfeleistungen und Bemühungen dieser angewiesen war.

Doch konnte man auch beobachten, dass Führungskräfte, welchen der Laisser-faire-Führungsstil nachgesagt wurde, trotzdem erfolgreich waren und ebenso motivierte Mitarbeiter und den nötigen Output hatten.

Wie kam es dazu? Der Führungsstil und die Bedingungen, in Beziehung auf die Mitarbeiter, haben sich im Laufe der Zeit verändert. Durch die weitere Steigerung

⁵² Vgl. (Mahlmann, 2011) S. 28-46

der Komplexität der Aufgaben konnten die Führungspersönlichkeiten immer weniger Wissen in ihrem Verantwortungsbereich abdecken und so wuchsen laufend mehr Spezialisten und Experten heran, was sie auch dadurch auszeichnete, dass sie Verantwortung, Entscheidungsgewalt und die Möglichkeit auf Selbstverwirklichung haben wollten und die sie auch aufgrund der Annahme, dass sie sich entfalten können mussten, von den Führungskräften auch bestmöglich bekamen.

Dies rückte die Position der Führungskraft in eine neue Rolle. Sie war nun nicht mehr die Person, die das größte Fachwissen auf spezialisierten Gebieten hatte, und sie musste lernen ihren Mitarbeitern, hinsichtlich Wissen, Ehrgeiz, Verantwortungsbewusstsein und deren Können zu vertrauen. Die Konsequenz aus dieser Tatsache führte zu einem Umdenken in der Führungsebene und man sah sich gezwungen, neue Tätigkeitsfelder für sich zu suchen. Diese wurden auf Grund der immer weiterschreitenden Internationalisierung schnell gefunden. Die Umgebung der Unternehmen wurde immer unübersichtlicher und turbulenter und man erkannte auch, dass der Markt, auf dem man sich mit seinen Produkten bewegt, beobachtet gehört. So kam es dazu, dass die Führungspersönlichkeiten, in Bezug auf die Mitarbeiterführung, ihre Zuständigkeit darin sahen, den Spezialisten und ihren Mitarbeitern den richtigen Weg zu weisen und dafür zu sorgen, dass die Rahmenbedingungen für effizientes und effektives Arbeiten geschaffen sind.

Aufgrund dessen mussten Führungskräfte unter anderem folgende Fähigkeiten besitzen:

- methodische Kompetenzen wie analytisches strukturiertes Denken
- soziale Kompetenzen, um die Mitarbeiter auf dem Kurs zu halten und sicherzustellen, dass diese motiviert ihrer Arbeit nachgehen können
- genaue Kenntnisse über die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter
- die Fähigkeit den Mitarbeitern die Ziele so darzulegen, dass sie motiviert sind diese zu erreichen
- das Wissen, dass man nicht mehr im direkten Rampenlicht steht, da dieses nun den Mitarbeitern gebührt.

Beispiele für die Anforderungen, um die Mitarbeiter nach dem Laisser-faire-Stil führen zu können sind:

- Man muss Selbstläufer in seinem Team haben, welche die gleichen oder zumindest ähnliche Unternehmensziele verfolgen wie die Führungskraft.
- Die Mitarbeiter müssen das Verlangen haben, mitzubestimmen und eigene Vorstellungen umsetzen zu wollen.
- Die Mitarbeiter müssen sich selbst hohe Leistungsziele stecken und möchten am Unternehmenserfolg mit beteiligt sein.
- Die Selbstläufer müssen genau so gewisse Führungsqualitäten aufweisen, da man ihnen ja die komplette Verantwortung für ein Projekt oder komplexere Aufgaben übergibt und dort andere Mitarbeiter mithelfen.
- Es muss das Verständnis geschaffen werden, dass die Mitarbeiter wissen, welchen Führungsstil man anwendet und welche Ziele man damit verfolgt.

Der beschriebene Führungsstil, kann nur dann ausgeübt werden, wenn, wie schon in den oberen Punkten erwähnt, man hoch qualifizierte Mitarbeiter hat, welche auch die Gabe besitzen, andere Mitarbeiter zu motivieren und zu unterstützen. Sollte dies nicht der Fall sein, dann wird man diesen Führungsstil nicht zur Gänze anwenden können. Die Führung nach dem Laisser-faire-Stil ist im übertragenen Sinn, eine Führung mit definierten Zielen. Diese können Tagesziele, Projektziele, Jahresziele und viele andere sein. Wichtig ist, dass man diese gemeinsam mit den Betroffenen klar definiert und man Spielregeln betreffend des Informationsprozesses aufstellt, zum Beispiel, dass es in einem heiklen Projekt einmal im Monat ein Status-Gespräch gibt oder dass bei auftretenden Schwierigkeiten nicht gezögert werden soll Kontakt aufzunehmen.

53

⁵³ Vgl. (Mahlmann, 2011) S. 58-73

2.4.4. Festlegung des Führungsstils

Welcher Führungsstil gewählt werden soll, hängt von mehreren Kriterien ab:

- Welche „Reife“ besitzt der Mitarbeiter?
- In welcher Branche beziehungsweise in welchem Unternehmensbereich ist man tätig?
- In welcher Situation befindet sich das Unternehmen beziehungsweise das Projekt aktuell?

Zu der **Reife** der Mitarbeiter:

Die Reife lässt sich über das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard bestimmen. Um dieses Modell anwenden zu können, muss die Führungskraft ihre Untergebenen sehr gut kennen, denn es werden die Fähigkeiten und das Engagement, das der Mitarbeiter seinen Aufgaben entgegen bringt, bewertet.

Damit man die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter beurteilen kann, muss man sich folgende Fragen stellen:

- Kann der Mitarbeiter fachliche Problemstellungen selbstständig lösen?
- Besitzt der Mitarbeiter das notwendige Fachwissen, um anspruchsvolle Aufgaben erledigen zu können?
- Löst der Mitarbeiter gerne selbstständig fachliche Herausforderungen?

Damit man das Engagement seiner Mitarbeiter beurteilen kann, muss man Folgendes fragen:

- Ist sich der Mitarbeiter bewusst, welche Rolle er im Team einnehmen soll?
- Bewerktelligt der Mitarbeiter gerne neue Herausforderungen?
- Hat der Mitarbeiter einen hohen Leistungswillen?
- Ist der Mitarbeiter belastbar und verfügt er noch über Reserven?
- Möchte der Mitarbeiter Verantwortung übernehmen?

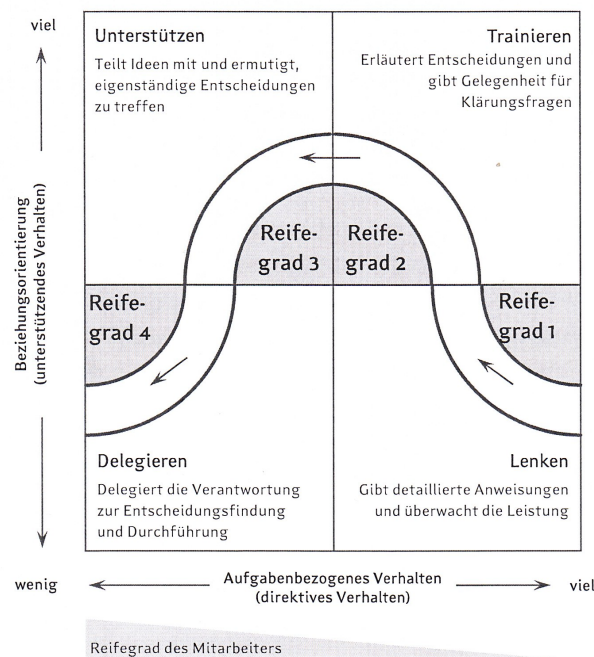
Wenn man diese Fragen beantworten kann, sollte man in der Lage sein, den Reifegrad seines Mitarbeiters zu bestimmen. Diese Grade definieren sich wie folgt:

Lenken (Reifegrad 1): Der Mitarbeiter besitzt weder fachliche Kompetenz, noch verfügt er über das nötige Engagement, das er braucht, um seine Aufgaben lösen zu können. Somit bedarf es einer fachlichen und verhaltensorientierten Führung. Der Vorgesetzte muss ihn autoritär führen, da es detaillierten Anweisungen und einer genauen Kontrolle bedarf.

Trainieren (Reifegrad 2): Der Mitarbeiter zeigt Engagement, es fehlt ihm aber noch an fachlicher Kompetenz, um Aufgaben selbstständig lösen zu können. Hier sollten fachliche Weiterbildungsmaßnahmen getroffen werden. Die Führungsperson sollte ihm bereits für kleinere Aufgaben die Verantwortung übergeben und nur bei Problemen eingreifen. Hier bewegt man sich in einem Mischverhältnis zwischen autoritärer und kooperativer Führung.

Unterstützen (Reifegrad 3): Der Mitarbeiter verfügt über hohe fachliche Fähigkeiten, zeigt aber kein konstantes Engagement. Hier gilt es herauszufinden, ob dies auf die Motivation oder die Unsicherheit zurückzuführen ist. Die Führungskraft sollte dem Mitarbeiter das Vertrauen aussprechen. Sie sollte ihm vermitteln, dass sie an ihn glaubt, um ihn für eigene Ideen motivieren zu können und versuchen sein Selbstbewusstsein zu stärken, damit er den Mut hat eigene Lösungswege zu entwickeln. Bei diesem Reifegrad führt man kooperativ mit Tendenz Richtung „Laissez-faire“.

Delegieren (Reifegrad 4): Die Fähigkeiten und das Engagement des Mitarbeiters sind sehr stark ausgeprägt und er zeigt einen hohen Einsatzwillen. In diesem Fall bedarf es keiner genauen Anweisungen mehr. Man kann diesem Aufgaben vollständig übergeben und ihm den Freiraum lassen, eigenverantwortlich zu handeln. Ist dieses Stadium der Reife erreicht, dann kann man den Laissez-faire-Führungsstil anwenden.

Abbildung 8: Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard⁵⁴

Zu der **Branche** beziehungsweise dem **Unternehmensbereich**:

Oft ist der Führungsstil auch von der Branche oder dem Bereich, in dem man im Unternehmen tätig ist, abhängig. In der Baubranche oder in der Produktion gilt es genaue Vorgaben einzuhalten, die Arbeitsschritte sind fix vorgegeben. Unter diesen Gegebenheiten ist kein Spielraum für lange Diskussionen vorhanden. Deswegen wird hier hauptsächlich der autoritäre Führungsstil angewendet.

Anders wiederum ist es in Branchen, bei denen Kreativität gefordert wird, wie zum Beispiel in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Hier muss ein gegenseitiger Wissensaustausch stattfinden können und genügend Spielraum für Entscheidungen gegeben werden. Da sind ein kooperativer oder Laisser-faire-Führungsstil die bessere Wahl.

⁵⁴ (Niermeyer, Postall, 2010) S. 42

Zu der **Unternehmens- und Projektsituation:**

Der autoritäre Führungsstil wird in schwierigen Phasen angewandt, wenn es gilt Entscheidungen schnell treffen zu müssen oder auch unpopuläre Wege zu gehen, zum Beispiel beim Mitarbeiterabbau.

Der kooperative und der Laisser-faire Führungsstil finden Anwendung in Wachstumsphasen für das Unternehmen oder zum Beispiel Konzeptphasen in den Projekten, da hier die verschiedenen Meinungen der Mitarbeiter wichtig und erwünscht sind.

55

2.5.Generation Y

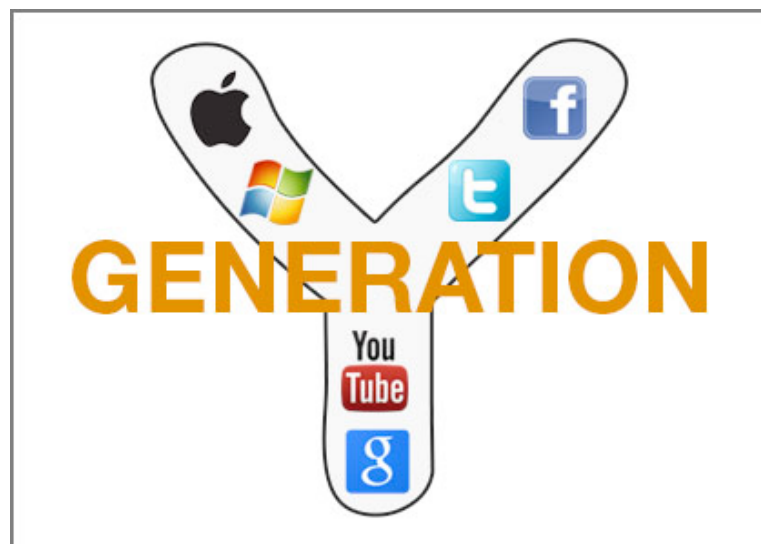


Abbildung 9: Generation Y⁵⁶

Als nächstes Thema zum Kapitel „Allgemeine Theorie“ muss die Generation Y erwähnt werden, da diese Diplomarbeit im praktischen Teil sich hauptsächlich mit dieser Gruppe von Menschen beschäftigt.

⁵⁵ Vgl. (Niermeyer, Postall, 2010) S. 36-43

⁵⁶ (Callsocket, 2013) <http://blog.callsocket.com/2013/01/rethinking-customer-service-for-generation-y/>, verfügbar am 17.02.2014

Definition

In der Fachliteratur hat man sich zwar auf keinen genauen Zeitabschnitt festgelegt, jedoch kann man immer wieder herauslesen, dass damit die Menschen bezeichnet werden, welche zwischen den Jahren 1980 und 2000 geboren sind. Diese Gruppe ist bereits jetzt schon auf dem Arbeitsmarkt vertreten oder wird in den nächsten Jahren noch verstärkt dort auftreten.

Was zeichnet diese „Generation Y“ aus, dass man ihr so viel Aufmerksamkeit widmet und Unternehmen eigens Studien beauftragen, damit sie wissen, wie sich gegenüber dieser Generation attraktiv präsentieren können?

Sie sind die Ersten, welche vom Kindesalter an mit dem Internet vertraut gemacht wurden, die meist materielle Sicherheit und eine sehr gute Ausbildung genießen durften und wissen, wie sie das Social Network für sich nutzen können. Zusätzlich hat es auch in der Erziehung große Veränderungen geben. Sie haben schon von klein auf gelernt, dass sie aus mehreren Alternativen wählen können und sollen. Sie wurden von ihren Eltern mehr verwöhnt, beziehungsweise konnte diese ihnen mehr bieten als die Generationen davor, und ihnen wurde beigebracht, dass sie Freude und Spaß am Leben haben sollen.⁵⁷

Was sind typische Charakterzüge dieser Generation und was fordern sie von ihren Arbeitgebern?

- Sie besitzen ein hohes Selbstbewusstsein.
- Sie haben eine gute Ausbildung genossen.
- Sie verlangen nach einem Feedback auf ihre Arbeit, reagieren jedoch auf Kritik sehr sensibel.
- Sie besitzen eine hohe Affinität zur modernen Technik.
- Sie streben nicht mehr nach Statussymbolen oder Prestigeobjekten.
- Sie wollen flexible Arbeitszeiten, eine Möglichkeit auf Homeworking und bestehen auf einem guten Verhältnis zwischen Beruf und Freizeit. (Work-Life-Balance)
- Sie haben keine Angst vor Autoritäten.
- Sie wollen nicht mehr um jeden Preis führen.

⁵⁷ Vgl. (Parment, 2013) S.40-53

- Sie bevorzugen als Arbeitsstil die Teamarbeit, da sie sich nicht mehr mit den kleinsten Details beschäftigen wollen und es gewohnt sind, bei Fragen sich an Wissende zu wenden oder die gewünschten Informationen aus dem Internet beziehen können.
- Sie sind wählerischer bei der Arbeitgebersuche und kündigen auch schneller, wenn sie unzufrieden sind.
- Sie wollen von Anfang an ein gutes Gehalt bekommen, weil sie auf der einen Seite durch den vorherrschenden Fachkräftemangel um ihren Wert Bescheid wissen und sie auf der anderen Seite an keine staatliche Pension mehr glauben.

58

Was bedeutet das für die Unternehmen und das Führungspersonal?

Fangen wir bei den Arbeitszeiten an. Die Unternehmen müssen sich von starren Zeiterfassungssystemen verabschieden, denn die neuen Mitarbeiter sind bereit, auch von zuhause aus zu arbeiten und da gibt es keine Stempeluhren. Somit sind flexible Arbeitszeitmodelle gefragt. Die Tatsache, dass Frauen und auch immer mehr Männer keine Scheu mehr haben, klar zu vermitteln, dass sie auch eine Familie gründen wollen und dementsprechende Arbeitszeitregelungen erwarten, muss berücksichtigt werden. Die Führungskräfte müssen sich verstärkt darauf festlegen, dass Ergebnisse zählen und nicht die Anwesenheit im Büro. Dies verlangt nach genauen Zielvorgaben, in denen die Projektlaufzeit definiert ist, das erwartete Endergebnis fixiert wird und wann es fixe Anwesenheitszeiten geben muss, damit die Abstimmungen zu anderen Abteilungen gewährleistet sind.⁵⁹

Zum Thema Arbeitgeberwahl. Die Unternehmen werden, ähnlich auch wie die Konsumgüter, die diese Generation ansprechen, sehr nach ihrem Image ausgewählt. Die potentiellen neuen Mitarbeiter wollen in einer modernen, aufgeschlossenen und zukunftsorientierten Firma arbeiten, bei denen auch Umweltschutz, wie der sorgsame Umgang mit Ressourcen, eine Rolle spielt.

⁵⁸ Vgl. (Spiegel, 2011) <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html>, verfügbar am 16.02.2014

⁵⁹ Vgl. (Spiegel, 2012) <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-audi-personalvorstand-thomas-sigi-im-interview-a-848764.html>, verfügbar am 16.02.2014

Zusätzlich sollten auch Sozialleistungen angeboten werden, wie Kinderbetreuung und die Möglichkeit auf sportliche Aktivitäten.⁶⁰

Abschließend das Thema „Loyalität und Bezahlung“. Die Generation Y hat verstanden, dass man durch den Wechsel des Arbeitgebers beim Gehalt profitieren kann und findet auch den Gedanken interessant, sofern die Möglichkeit besteht, dass man eventuell durch den Abgang vom Unternehmen, als Kunde oder Lieferant mit diesem weiter in Verbindung steht, oder hat auch keine Skrupel sich nach einiger Zeit wieder beim gleichen Unternehmen zu bewerben. Dies bringt wahrscheinlich den einen oder anderen Personalverantwortlichen zum Verzweifeln, da er sich hier schnell in eine Zwickmühle begeben kann. Man muss sich fragen, wie viel ist der Mitarbeiter wert und was verliert man, beziehungsweise was für Kosten entstehen, wenn man ihn gehen lässt.⁶¹

Das weit verbreitete System, dass es in Firmen gewisse Lohntabellen gibt, die einem vorschreiben mit welchem Alter man was verdienen kann, stößt hier schnell an seine Grenzen. In Zukunft könnte es zu einem zweigleisigen Bezahlungssystem führen, bei dem auch junge Mitarbeiter schon sehr viel mehr verdienen, als es bis dato der Fall war.⁶²

Dass diese Annahmen zur Lösungsfindung für KMUs nicht einfach umzusetzen sind, ist verständlich und muss auch nicht so sein. Mit diesem Thema befasst sich der Verfasser im Kapitel C genauer.

2.6.Die Babyboomer und die Generation X

Als letztes Thema in diesem Kapitel werden die Babyboomer und die Generation X erklärt. Diese haben maßgeblichen Einfluss auf die Generation Y, da sie die Eltern dieser Generation sind.

⁶⁰ Vgl. (Spiegel, 2012) <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-audi-personalvorstand-thomas-sigi-im-interview-a-848764.html>, verfügbar am 16.02.2014

⁶¹ Vgl.(Parment, 2013) S. 297-299

⁶² Vgl. (Spiegel, 2011) <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html>, verfügbar am 16.02.2014

Die Babyboomer

Geboren in der Zeit zwischen den 1940er und 1960er Jahren, erlebten sie ihre Kindheit in der Nachkriegszeit. Damals gab es keinen Überfluss von Waren und aus Alternativen wählen zu können, war nur selten möglich. Die Kaufentscheidungen wurden nicht von Emotionen bestimmt wie heute. Sie achteten auf ihr Hab und Gut und gaben ihr Geld hauptsächlich für Wohnen, Autos und die Ausbildung ihrer Kinder aus.⁶³

Unter anderem zeichnen folgende Charakterzüge diese Generation aus:

- erfolgreich
- liberal
- möchten entschleunigen
- sehen die Arbeit als Pflicht

64

Die Generation X

Sie sind in den 1960ern und 1970ern auf die Welt gekommen. Sie repräsentieren das derzeitige Top-Management. Ihre Entwicklung wurde durch den kalten Krieg, Rezession und das Platzen wirtschaftlicher Blasen beeinflusst. Diese Erfahrungen haben sie dazu gebracht, einen Durchsetzungswillen zu entwickeln und keine Scheu vor einem Konkurrenzkampf zu haben.

Unter anderem zeichnen folgende Charakterzüge diese Generation aus:

- Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten
- leistungsorientiert
- ehrgeizig
- anpassungsfähig
- neigen dazu ungeduldig zu sein

65

⁶³ Vgl. (Parment, 2013) S. 54-55

⁶⁴ Vgl. (CIO, 2011) <http://www.cio.de/2295472>, verfügbar am 17.02.2014

⁶⁵ Vgl. (Magazintraining, 2013) <http://www.magazintraining.com/2013/03/24/generation-x-und-y/>, verfügbar am 16.02.2014

3.Kapitel C - Veränderung der Motivationsfaktoren im Lebenswandel

In diesem Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, wie sich die Wichtigkeiten von bestimmten Faktoren, in Bezug auf die Motivation, durch den Lebenswandel eines Individuums verschieben.

Was versteht man unter dem Begriff „Lebenswandel“?

Unter Lebenswandel soll das Älterwerden, die Karriere, Vater oder Mutter werden und der ständige Zuwachs an Erfahrungswerten, welche unsere Grundeinstellungen und Ideale beeinflussen, verstanden werden.

Ein Beispiel:

Eine Firma in Graz, welche ihr Tätigkeitsfeld im Anlagenbau hat, vertreibt ihre Produkte quer über den Erdball, dadurch müssen die Angestellten sehr viele Dienstreisen in Kauf nehmen, welche auch bis zu 3 Monate dauern können. Dieses Unternehmen übt auf ungebundene Menschen oft einen hohen Reiz aus, da man die Möglichkeit bekommt, Auslandserfahrung zu sammeln und die Bezahlung aufgrund der Taggelder und der Einsatzbereitschaft auch sehr gut ist.

Dies ist die eine Seite.

Nehmen wir an, dass ein engagierter Mitarbeiter, der bis dato für alle Dienstreisen offen war, Vater wird und sich seine Ziele plötzlich ändern. Er möchte sein Kind aufwachsen sehen und ist nicht mehr bereit, auf Dienstreisen zu fahren, welche länger als 2 Tage dauern.

Welche Situationen sind jetzt möglich?

Der Angestellte hat nun Nachwuchs und verdient, da er für die Firma nicht mehr ins Ausland fährt, deutlich schlechter als in der Zeit davor, obwohl er jetzt mehr Geld benötigt. Dies könnte in ihm verschiedene Reaktionen hervorrufen.

Vielleicht sieht er sich die Konkurrenz an, ob die für die gleiche Arbeit mehr bezahlt, oder er möchte sein Gehaltsdefizit durch das Erreichen einer höheren Position im Unternehmen wieder wett machen, obwohl er vorher keine Ambitionen dahingehend gezeigt hat.

Es muss nicht immer so eine gravierende Änderung wie im Beispiel sein und es sind auch nicht stets persönliche Gründe, die zu Veränderungen unserer Bedürfnisse führen, auch die Konjunkturunterschiede wirken sich auf uns aus. Ist gerade eine Boom-Phase, versuchen wir eventuell ein höheres Gehalt zu bekommen oder wären für einen Wechsel in ein anders Unternehmen offener. Befinden wir uns in einer Krisensituation, dann übertrifft der Anreiz einen sicheren Arbeitsplatz zu haben deutlich den eines höheren Gehalts, beziehungsweise werden dann Unternehmen interessanter, die ein solides Geschäftsfeld haben und vielleicht nicht die besten Zahler sind, als umgekehrt.

Die Grundaussage soll sein, „Menschen verändern sich und mit Ihnen auch ihre Bedürfnisse!“.

Aufgrund dieser Annahme war es dem Verfasser dieser Arbeit ein Anliegen, einen Fragebogen zu erstellen und Personen verschiedener Altersgruppen und familiärer Verhältnisse zu unterbreiten.

3.1. Erstellung des Fragebogens

Der Fragebogen wurde in Anlehnung an die Motivations- und Hygienefaktoren von Herzberg erstellt. Auf der 1. Seite, den allgemeinen Fragen, wurde nach dem Alter, dem Beziehungsstatus, ob man ein Kind hat und nach Punkten, welche Aufschlüsse über den finanziellen Stand geben sollten, gefragt. Der nächste Abschnitt der Befragung war die Bewertung, welche auf den Seiten zwei und drei dargestellt ist. Es wurden hierzu in einer Arbeitsgruppe 19 Punkte formuliert, welche von den Befragten nach ihrer Wichtigkeit bewertet werden mussten. Der Fragebogen wurde in Hardware (Papier) übergeben und nicht per e-mail verschickt, um eine möglichst hohe Anonymität gewährleisten zu können.

Bewertung

Die Bewertung der Fragen musste von den Befragten mit 1-für unwichtig bis 5-sehr wichtig bewertet werden.

Der nächste Abschnitt zeigt den genauen Aufbau des Fragebogens.

Zielgruppe der Befragung

Die Personen, die zur Befragung eingeladen wurden, sind großteils Konstrukteurinnen und Konstrukteure aus Unternehmen, die in der Automobilindustrie tätig sind und Mitarbeiter aus dem Ingenieurbüro, welches diese Arbeit unterstützt. Die Konstrukteure anderer Unternehmen kamen in Frage, weil sie ein sehr ähnliches Tätigkeitsfeld wie ein Ingenieurbüro, mit dem Schwerpunkt Konstruktion und Entwicklung, haben.

3.2. Der Fragebogen

Fragebogen: Motivationsfaktoren

Inhalt der Diplomarbeit von Philipp Gugl zum Thema:
Mitarbeitermotivation in Abhängigkeit vom Lebensalter,
dargestellt am Beispiel eines Ingenieurbüros

Allgemeine Punkte

Alter	_____		
Titel	_____		
Familienstand	Single	in einer Beziehung	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kinder	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ich wohne/besitze	bei meinen Eltern	zur Miete	Eigentum
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe ein Auto, welches meinen Ansprüchen genügt	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Finanzielle Verpflichtungen (Kredite, Leasing)	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Abbildung 10: 1. Seite des Fragebogens

Bewertung

Wie wichtig sind Ihnen die nachfolgenden Punkte, um sich in einem Unternehmen wohlfühlen zu können.

Bewerten Sie bitte von 1 (unwichtig) - 5 (sehr wichtig).

Achtung!! Die eigene Meinung ist hier von Bedeutung und nicht ob die folgenden Punkte in Ihrer Firma für Sie in Ordnung sind oder nicht.

1.)...hohes soziales Engagement der Firma (z.B. Kinderbetreuungsplätze, Möglichkeiten für Homeworking, Möglichkeit auf Teilzeitarbeit)	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.)...gute Arbeitsbedingungen (schöner Arbeitsplatz, Sozialbereiche)	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.)...ein hohes Gehalt zu bekommen	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.)...hohe Arbeitsplatzsicherheit zu haben	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.)...genügend Zeit für das Privatleben zu haben	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.)...Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.)...Möglichkeit auf Selbstverwirklichung in der Firma	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.)...einen hohen Status in der Firma zu erreichen	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.)...Erfolgserlebnisse zu haben	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5

Abbildung 11: 2. Seite des Fragebogens

10.)...Verantwortung übernehmen zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
11.)...Feedback für die verrichtete Arbeit zu bekommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
12.)...fortschrittliches denken in der Firma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
13.)...bei Entscheidungen in der Firma mitwirken zu können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
14.)...Vorbilder in der Firma zu haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
15.)...hohe fachliche Kompetenz der Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
16.)...persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
17.)...persönliche Beziehung zu den Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
18.)...persönliche Beziehung zu den Untergebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
19.)...eine abwechslungsreiche Tätigkeit zu haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 12: 3. Seite des Fragebogens

3.3. Die Auswertung

Die Auswertung des Fragebogens erfolgte nach dem mathematischen Schema der Durchschnittswert-Berechnung:

$$\text{Summe der Punkte} / \text{Summe der Personen} = \text{durchschnittliches Ergebnis}$$

Es wurden drei verschiedene Auswertungen gemacht:

- Das Gesamtergebnis aller Beteiligten
- Eine Gegenüberstellung der Personen mit Kindern und ohne Kinder
- Eine Gegenüberstellung der Altersgruppen von den 20-25-, 26-30- und 31-60-jährigen

Vorgehensweise der Auswertung

Es werden bei jeder Auswertung die TOP-5 der wichtigsten und unwichtigsten Punkte angeführt. Sollte es Punkte mit gleich hoher Wichtigkeit geben, dann kommt das gleiche System wie im Sport zur Anwendung. Das heißt, wenn es zwei erste Plätze gibt, dann kann es keinen zweiten Platz geben. Unter 3.4. „Rückschlüsse“, wird das Ergebnis analysiert.

Das Gesamtergebnis aller Beteiligten

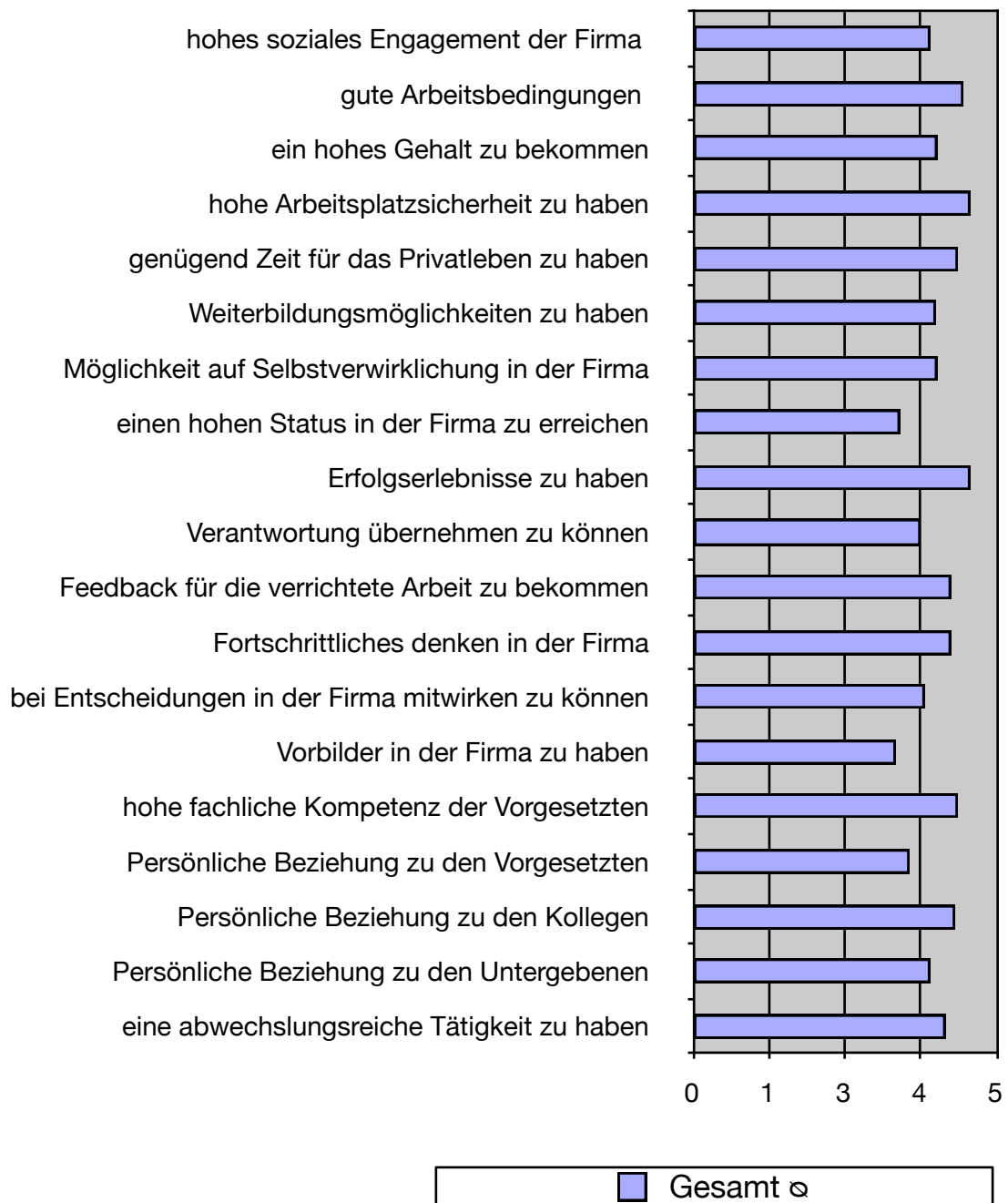


Abbildung 13: Gesamtergebnis aller Beteiligten

Die Top - 5 der wichtigsten Punkte
1. hohe Arbeitsplatzsicherheit und Erfolgserlebnisse zu haben
2. -----
3. gute Arbeitsbedingungen
4. genügend Zeit für das Privatleben zu haben und eine hohe fachliche Kompetenz der Vorgesetzten
5. -----

Abbildung 14: Top-5 der wichtigsten Punkte aus dem Gesamtergebnis aller Beteiligten

Die Top - 5 der am wenigsten wichtigen Punkte
1. Vorbilder in der Firma zu haben
2. einen hohen Status in der Firma zu erreichen
3. persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten
4. Verantwortung übernehmen und bei Entscheidungen in der Firma mitwirken zu können
5. -----

Abbildung 15: Top-5 der am wenigsten wichtigen Punkte aus dem Gesamtergebnis aller Beteiligten

Gegenüberstellung der Personen mit Kindern und ohne Kinder

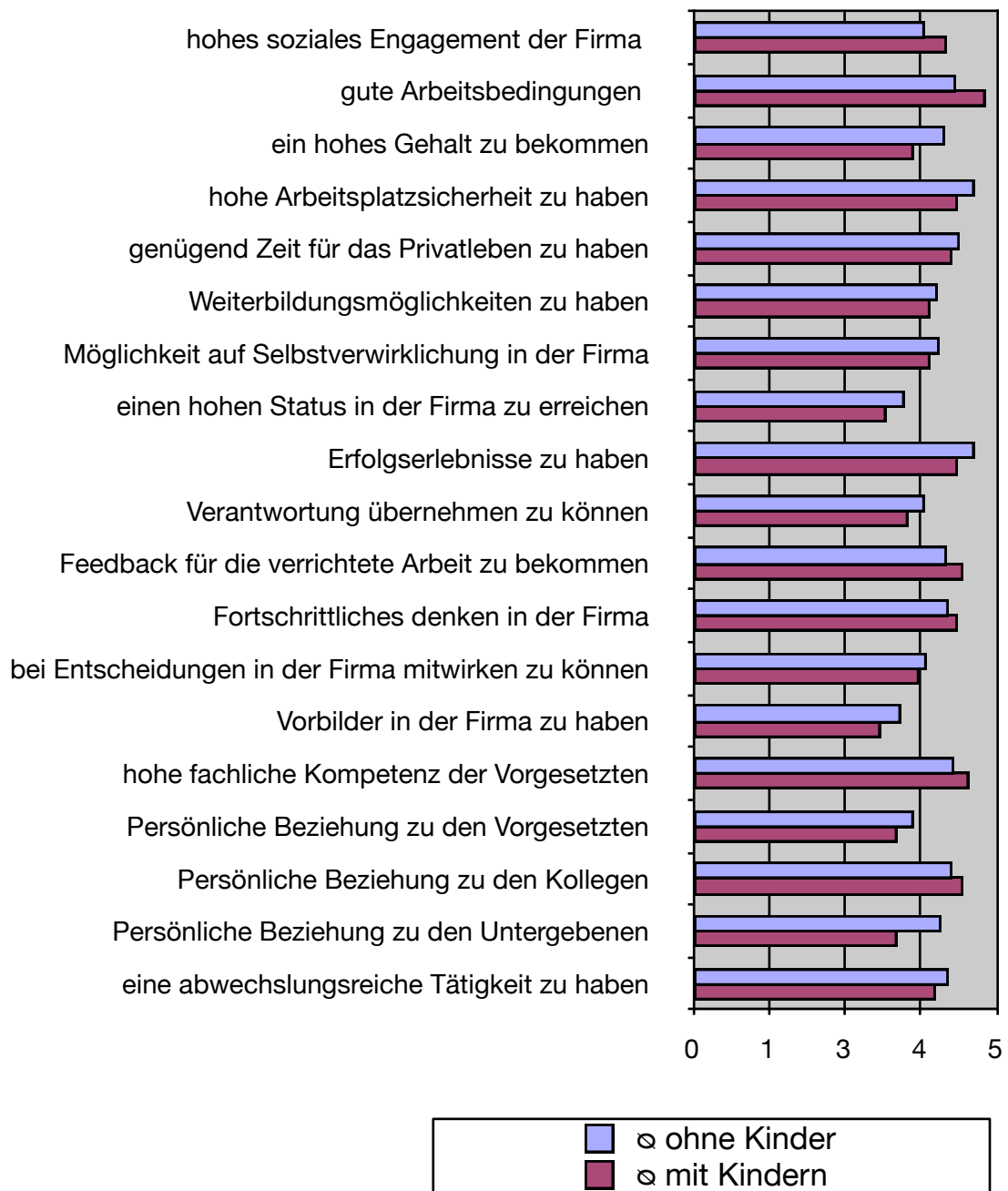


Abbildung 16: Ergebnis aus Gegenüberstellung der Personen mit Kindern und ohne Kinder

Die Top - 5 der wichtigsten Punkte	
ohne Kinder	mit Kindern
1. hohe Arbeitsplatzsicherheit und Erfolgserlebnisse zu haben	1. gute Arbeitsbedingungen
2. -----	2. hohe fachliche Kompetenz der Vorgesetzten
3. genügend Zeit für das Privatleben zu haben	3. Feedback für die verrichtete Arbeit zu bekommen und die persönliche Beziehung zu den Kollegen
4. gute Arbeitsbedingungen	4. -----
5. eine hohe fachliche Kompetenz der Vorgesetzten	5. hohe Arbeitsplatzsicherheit und Erfolgserlebnisse zu haben, Fortschrittliches Denken in der Firma

Abbildung 17: Top 5 der wichtigsten Punkte aus dem Ergebnis der Gegenüberstellung der Personen mit Kindern und ohne Kinder

Die Top - 5 der am wenigsten wichtigen Punkte	
ohne Kinder	mit Kindern
1. Vorbilder in der Firma zu haben	1. Vorbilder in der Firma zu haben
2. einen hohen Status in der Firma zu erreichen	2. einen hohen Status in der Firma zu erreichen
3. persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten	3. persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten und den Untergebenen
4. hohes soziales Engagement der Firma	4. -----
5. bei Entscheidungen in der Firma mitwirken zu können	5. Verantwortung übernehmen zu können

Abbildung 18: Top 5 der am wenigsten wichtigen Punkte aus dem Ergebnis der Gegenüberstellung der Personen mit Kindern und ohne Kinder

Gegenüberstellung der Altersgruppen der 20-25-, 26-30- und 31-60-jährigen

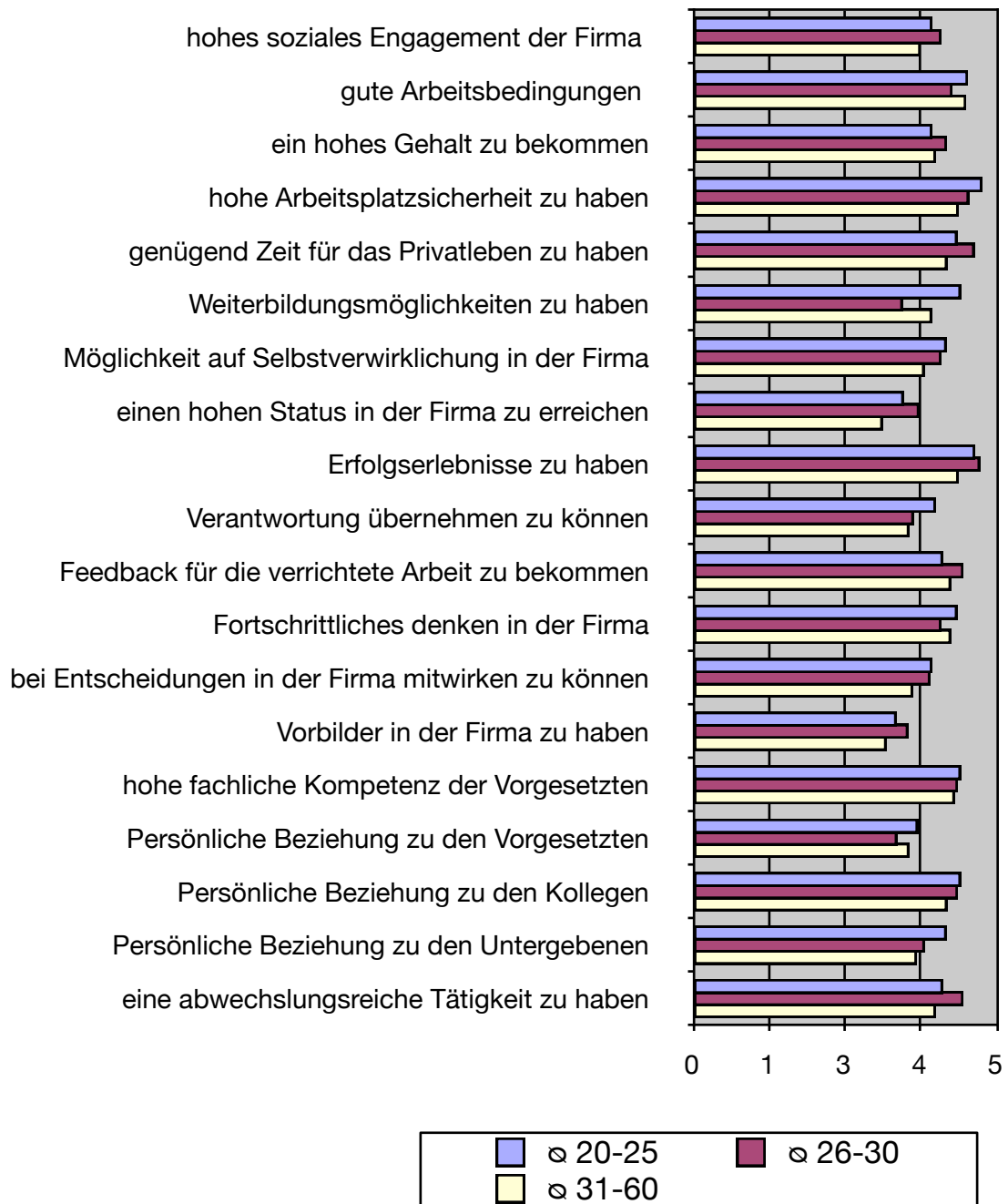


Abbildung 19: Ergebnis aus der Gegenüberstellung der Altersgruppen der 20-25-, 26-30- und 31-60-jährigen

Die Top - 5 der wichtigsten Punkte		
ø 20-25	ø 26-30	ø 31-60
1. hohe Arbeitsplatzsicherheit zu haben	1. Erfolgserlebnisse zu haben	1. gute Arbeitsbedingungen
2. Erfolgserlebnisse zu haben	2. genügend Zeit für das Privatleben zu haben	2. hohe Arbeitsplatzsicherheit und Erfolgserlebnisse zu haben
3. gute Arbeitsbedingungen	3. hohe Arbeitsplatzsicherheit zu haben	3. -----
4. Weiterbildungs - möglichkeiten zu haben, hohe fachliche Kompetenz der Vorgesetzten und die persönliche Beziehung zu den Kollegen	4. Feedback für die verrichtete Arbeit zu bekommen und eine abwechslungsreiche Tätigkeit zu haben	4. hohe fachliche Kompetenz der Vorgesetzten
5. -----	5. -----	5. Feedback für die verrichtete Arbeit zu bekommen und fortschrittliches Denken in der Firma

Abbildung 20: Top 5 der wichtigsten Punkte aus dem Ergebnis aus der Gegenüberstellung der Altersgruppen der 20-25-, 26-30- und 31-60-jährigen

Die Top - 5 der am wenigsten wichtigen Punkte		
20-25	26-30	31-60
1. Vorbilder in der Firma zu haben	1. persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten	1. einen hohen Status in der Firma zu erreichen
2. einen hohen Status in der Firma zu erreichen	2. Weiterbildungsmöglichkeiten zu haben	2. Vorbilder in der Firma zu haben
3. persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten	3. Vorbilder in der Firma zu haben	3. persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten und Verantwortung zu übernehmen
4. hohes soziales Engagement der Firma, ein hohes Gehalt zu bekommen und bei Entscheidungen in der Firma mitwirken zu können	4. Verantwortung übernehmen zu können	4. -----
5. -----	5. einen hohen Status in der Firma zu erreichen	5. bei Entscheidungen in der Firma mitwirken zu können

Abbildung 21: Top 5 der am wenigsten wichtigen Punkte aus dem Ergebnis aus der Gegenüberstellung der Altersgruppen der 20-25-, 26-30- und 31-60-jährigen

3.4.Rückschlüsse

Um die Rückschlüsse aus der Auswertung klar darzulegen, muss erwähnt werden, dass der größte Teil der Befragten, unter die Generation Y fällt. Von den 44 Befragten sind nur 9 Personen über 31 Jahre alt. Dies wurde absichtlich so vollzogen, da sich in dem Unternehmen, für das der Autor arbeitet, der Großteil der Mitarbeiter in dieser Generation findet, und es das Ziel dieser Diplomarbeit ist, dass man diese Zielgruppe nach den besten Möglichkeiten führt, motiviert und ausbildet.

Analyse des Gesamtergebnisses

Wie in den Abbildungen 14 und 15 dargestellt, sind für die Befragten die Themen, Arbeitsplatzsicherheit, Erfolgserlebnisse, Arbeitsbedingungen, Zeit für das Privatleben und die fachliche Kompetenz der Vorgesetzten am wichtigsten. Am unwichtigsten wurden die Punkte, Vorbilder in der Firma, Status, persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten, Verantwortung und bei Entscheidungen in der Firma mitwirken zu können, genannt

Was kann man daraus ableiten?

In den nächsten Absätzen wird auf die verschiedenen Themen genauer eingegangen. Anschließend wird analysiert, in wie weit sich die Ergebnisse in Bezug auf Kinder und Alter unterscheiden.

Die TOP-5 der wichtigsten Punkte:

1.) Arbeitsplatzsicherheit

Aufgrund der letzten Krise, in der wir uns noch immer befinden, und durch die derzeit wachsenden Arbeitslosenzahlen, hat die Arbeitsplatzsicherheit gewiss eine sehr hohe Bedeutung, und die Nachrichten, dass sich immer wieder Firmen dazu entschließen, ins Ausland zu gehen und ihren Standort in Österreich zu schwächen, beziehungsweise zu schließen, trägt zusätzlich dazu bei.

Dieses Verlangen der Mitarbeiter zu befriedigen ist nicht ganz einfach, da man als Unternehmen der schwankenden Konjunktur unterliegt und es immer gute und schlechte Zeiten gibt. Man muss es aber schaffen, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Unternehmensführung darum bemüht ist, den Standort zu sichern und mit allen erlaubten Mitteln um Aufträge zu kämpfen. So kann man seine Angestellten auch dazu motivieren, dass sie selbst Ideen für neue Geschäftsfelder einbringen, oder die Augen und Ohren offen halten, ob es Aufträge am Markt gibt, bei denen das Unternehmen mitarbeiten könnte. Sollte es dann zu neuen Aufträgen kommen, muss man sich ein geeignetes Prämiensystem für diese Leistungen einfallen lassen.

Was leider auch immer wieder der Fall ist, ist die Situation, dass die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass die obere Führungsebene nur dann handelt, wenn es um ihren eigenen Posten geht und die ausführenden Kräfte ihr egal sind. Dies hat der Autor selbst in einem großen Unternehmen erlebt. Es führte zu einer schlagartigen Verminderung der Arbeitsleistung, da man mit Diskussionen über das Fehlverhalten der Geschäftsführung beschäftigt war. Auch die Anzahl derer, die sich um eine andere Stelle umgesehen haben, ist rapide gestiegen.

Solche Situationen vergessen die Mitarbeiter nicht. Sollten sich Gelegenheiten für sie ergeben, den Arbeitsplatz wechseln zu können, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass sie diese auch nutzen werden.

2.) Erfolgserlebnisse

Das Erfolgserlebnisse zu haben, ganz oben auf der Wichtigkeitsskala steht, überrascht mich nicht. Wenn man etwas zu seiner und der Zufriedenheit anderer erledigt hat, dann ist man glücklich, und dieses Gefühl möchte man nicht missen. Um Erfolgserlebnisse gewährleisten zu können, ist es wichtig, genaue Ziele zu definieren und nach Erledigung der Arbeit ein Feedback zu bekommen beziehungsweise eines zu geben. Dieses sollte sich auf die Arbeit und den Einsatz des Mitarbeiters beziehen und zu keiner Lobeshymne ausarten, denn ein zu übertriebenes Loben wird nicht mehr ernst genommen und erfüllt dadurch nicht mehr den gewünschten Zweck.

3.) Arbeitsbedingungen

Gute Arbeitsbedingungen zu haben, war ebenso im Ranking sehr weit oben. Für die Befragten mit Kindern war es sogar der wichtigste Punkt.

Dieses Thema ist ein sehr umfangreiches.

Es kann zwischen subjektiven und objektiven Bedingungen unterschieden werden. Unter subjektiven Bedingungen kann man Leistungsbewusstsein, zwischenmenschliche Beziehungen, Fähigkeiten, Einstellung zur Arbeit und den inneren Antrieb zählen. Als objektive Bedingungen können die zum Einsatz gebrachte Arbeitstechnik, die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Büroräume, Arbeitszeitregelungen, Gehaltsmodelle und die organisatorische Einbringung der Beschäftigten genannt werden. Subjektive Bedingungen kann das Unternehmen nur im begrenzten Umfang beeinflussen. Es gilt jedoch der Ansatz, dass die menschliche Arbeitsleistung dann am höchsten ist, wenn die subjektiven und objektiven Arbeitsbedingungen bestmöglich in Einklang gebracht werden.⁶⁶

Deswegen wurden im Fragebogen unter diesem Punkt Beispiele hinzugefügt, um das Thema mehr in die Richtung der Ressourcen, die durch den Arbeitgeber beeinflusst werden können, zu führen.

Wie im Thema „Generation Y“ schon erwähnt, spielt das Image bei der Arbeitgeberwahl eine immer größer werdende Rolle. Hier ist genauso das äußere Erscheinungsbild der Firma wichtig. Ein moderner Firmensitz vermittelt einem den Eindruck, dass auch das Unternehmen selbst einen modernen Führungsstil anwenden könnte oder man mit keinen veralteten Arbeitsmitteln rechnen muss.

4.) Genügend Zeit für das Privatleben

Bei diesem Punkt möchte ich wieder gezielt auf die „Generation Y“ eingehen.

Eine der Grundaussagen zur Generation Y ist, dass sie nicht mehr um jeden Preis führen möchte. Dies steht hauptsächlich in dem Zusammenhang, dass die jungen Mitarbeiter nicht bereit sind, auf ein gewisses Maß an Freizeit, sei es zum Beispiel für den Sport oder die Familie, verzichten zu wollen. Ein gängiger Begriff zu diesem Thema ist die Work-Life-Balance. Sie beschreibt das ausgewogene Verhältnis zwischen Freizeit und Berufsleben. Dies soll aber nicht bedeuten, dass die Jungen

⁶⁶ Vgl. (Bardmann, 2011) S. 234

weniger arbeiten als die Babyboomer und die Generation X, sie sind durchaus bereit, wenn es das Projekt verlangen sollte, bis in die späte Nacht den Dienst zu verrichten, nur auf Dauer wird dieser Zustand nicht mehr so toleriert, wie es vielleicht die älteren Generationen gemacht haben. Ein weiterer Punkt ist, dass sie die Chancen nutzen möchten, welche ihnen durch das Internet, die Smartphones und die Laptops geboten werden, nämlich dass ein Teil der Arbeit nicht im Büro, sondern genauso im eigenen Haus, oder im Biergarten, erledigt werden kann. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten fordern. Dies wird auch von vielen Unternehmen schon so gehandhabt, aber nicht immer zum Vorteil der Angestellten. Denn die Arbeit daheim zu erledigen, oder mit dem Smartphone e-mails beantworten zu können, nutzt nicht nur dem Arbeitnehmer. Wer liest die e-mails nicht, wenn spätabends noch das Handy klingelt? Man muss vorsichtig mit der neu gewonnen Freiheit umgehen, denn sie kann einen noch viel mehr an die Firma fesseln als man möchte.⁶⁷

Auch wenn man schon um vier Uhr aus dem Büro geht, kann es noch lange dauern, bis man tatsächlich aufhört zu arbeiten. Hier muss jeder selbst den richtigen Weg finden. Denn wenn man schon anbietet, jederzeit von seinem Chef angerufen werden zu können, darf man sich nicht wundern wenn er das auch tut.

In Zeiten von immer höher werdenden Zahlen der Personen, die an Bournout leiden, muss vielleicht noch eine weitere Möglichkeit in Betracht gezogen werden, warum die jüngere Generation mehr das Verlangen nach Freizeit hat.

Früher hat der Informationsaustausch viel langsamer stattgefunden und man hatte nicht wie heute die Erwartung, dass ein versendetes e-mail innerhalb der nächsten Minuten gelesen wird.

Was ich damit sagen will ist, dass die Intensität der Arbeit stark zugenommen und man dadurch auch schneller seine Energiereserven aufgebraucht hat. Man muss die Freizeit auch als die Zeit betrachten, in der man seine Speicher wieder auflädt, damit man in seiner Arbeit 100% geben kann.

⁶⁷ Vgl. (Parment, 2013) S. 283-292

5.) Fachliche Kompetenz der Vorgesetzten

Die fachliche Kompetenz der Vorgesetzten ist unter den TOP-5 der wichtigsten Punkte der letzte auf den in dieser Analyse eingegangen wird. Woher kommt das Verlangen nach der hohen fachlichen Kompetenz der Führungskräfte? Im Laissez-faire-Führungsstil wird beschrieben, dass man aufgrund der immer komplexeren Aufgaben, auch immer mehr Spezialisten im Unternehmen beschäftigt und dass die Führungskräfte diesen in fachlicher Hinsicht nicht mehr das Wasser reichen können. Allerdings kann dieser Führungsstil am ehesten nur dann eingesetzt werden, wenn man auch genügend Personen in seiner Abteilung hat, die zu der sogenannten Gruppe der „Selbstläufer“ gehören. Die Selbstläufer hätten wahrscheinlich auch bei dem erstellten Fragebogen andere wichtige Punkte gewählt.

Somit zieht der Autor aus dem vorliegenden Ergebnis den Rückschluss, dass aufgrund des niedrigen Durchschnittsalters und dem eventuell vorliegenden Mangel an Erfahrungen der Befragten noch das Verlangen nach einem autoritären oder kooperativen Führungsstil vorherrscht. Grund dafür ist, dass diese sich in ihrem Aufgabengebiet noch nicht sicher genug fühlen, um auf eine Führungsperson verzichten zu wollen, die ihnen sagen kann, wie man die Arbeit erledigen soll, um diese zu einem erfolgreichen Ergebnis zu führen. Oft reicht auch schon das Wissen, dass es jemanden gibt, den man immer fragen kann, wie bestimmte Aufgaben gelöst werden können und der einen unterstützt, wenn man ihn braucht, um das Selbstvertrauen zu haben sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Die TOP-5 der am wenigsten wichtigen Punkte:

1.) Vorbilder in der Firma zu haben

Als am wenigsten wichtig wurde angegeben, Vorbilder in der Firma zu haben. Um dieses Ergebnis analysieren zu können, wird eine Beziehung zu einem weiteren Punkt hergestellt, welcher ebenso zu den am wenigsten wichtigen Punkte der Befragung gezählt hat, die persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten. Wann ist jemand ein Vorbild? Aus persönlicher Sicht ist dies ein Zusammenspiel aus der fachlichen und sozialen Kompetenz einer Person. Es ist hier auch wichtig zu wissen, wo die Befragten ihre Schwerpunkte setzen. Wenn die Mitarbeiter eine Person erst

dann als Vorbild akzeptieren, das im beruflichen wie auch im privaten Leben ihren Idealen entspricht, dann wird es nicht viele davon geben. Betrachten sie aber nur das Verhalten in der Arbeit und den Umgang, den diese Personen mit anderen pflegen, dann ist dies ein alarmierendes Zeichen, dass die Führungskräfte, welche nach dem ursprünglichen Leitbild, auch eine Rolle als Vorbild einnehmen sollten, ihren Führungsstil und den Umgang mit den Mitarbeitern überdenken müssten.

Ein anderer Weg dieses Thema zu analysieren wäre, dass in der Literatur darauf hingewiesen wird, dass die Generation Y, aufgrund des verstärkten Nutzens des Social Network, nicht mehr in der Arbeit nach Kontakten sucht, sondern eher im Privatleben. Ob dies eine positive Entwicklung ist, sei dahingestellt.

Die Meinung des Verfassers zu diesem Thema ist folgende.

Er kann sich nur schwer vorstellen, in einer Firma tätig zu sein, in der es keine Personen gibt, die er als Vorbilder bezeichnen würde. Gerade in jungen Jahren möchte man mit Menschen zusammenarbeiten, die aufgrund ihrer Erfahrung, ihres Auftretens und ihres Wissen, ein Vorbild für einen darstellen. Der Autor sieht es nicht als erstrebenswert an, dass man jede Erfahrung im Leben selbst machen muss, oder anders ausgedrückt, das Rad ständig neu erfindet. Vorbilder können einem ihre Erfahrungen mit bestimmten Situationen schildern, sei es im Zusammenhang mit Projekten oder im Umgang mit Kunden, Lieferanten und seinen eigenen Kollegen. Ebenso das Thema Feedback. Von einer Person ein Feedback zu erhalten, die aus der eigenen Sicht in der Arbeit alles richtig macht, hat eine ganz andere Wirkung, als wenn man dies von Menschen bekommt, deren Arbeitsstil nicht den eigenen Vorstellungen entspricht.

2.) Einen hohen Status in der Firma zu erreichen

Dieses Thema wird auch in der Literatur im Zusammenhang mit der Generation Y erwähnt. Es wird nicht mehr die Ansicht vertreten, dass man unbedingt einen hohen Status in der Arbeitswelt erreichen muss, wenn man sich vor Augen hält, was man dafür opfert. Die neue Generation will, wie schon oben erwähnt, ein angenehmes Verhältnis zwischen dem Berufs- und Privatleben. Wenn für eine Position, welche einen hohen Status hätte, das eigene Privatleben oder die Familie darunter leiden würde, dann ist diese Position nicht mehr erstrebenswert. Dies stellt die Firmen vor eine neue Herausforderung. Aus sozialer Sicht gesehen, kann dieser Weg nicht

falsch sein. Für ein Kind zählt sicherlich mehr die Zeit mit seinen Eltern zu verbringen, als in größerem Luxus zu leben und von Kindermädchen aufgezogen zu werden.

3.) Die persönliche Beziehung zu den Vorgesetzten

Dieser Punkt wurde unter dem Thema Vorbilder schon kurz erwähnt. Dass eine persönliche Beziehung zu seinem Vorgesetzten nicht als besonders wichtig bewertet wurde, ist nachvollziehbar. Hier spielen zwei Faktoren zusammen. Der Vorgesetzte sollte eine Respektsperson sein. Dies ist leichter umzusetzen, wenn man eine gewisse Distanz zu seinen Mitarbeitern wahrt. Eine gute Gesprächsbasis ist mehr wert, als ein allzu kumpelhaftes Verhalten an den Tag zu legen, dadurch kann man schnell an Autorität verlieren. Dass die Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten mehr zwischen Arbeit und Privatem differenzieren, als gegenüber den Kollegen, hängt auch damit zusammen, dass man vielleicht nicht möchte, dass die Führungsebene über das eigene Privatleben Bescheid weiß.

4.) Verantwortung übernehmen

Verantwortung zu übernehmen, fällt in die Gruppe der am wenigsten wichtigen Punkte. Beschäftigt man sich mit den verschiedenen Motivationstheorien, dann kann nur schwer ein Argument dafür gefunden werden, da diese besagen, dass mit der Übernahme von Verantwortung die Motivation steigt und die meisten Menschen danach streben.

Es könnte die These aufgestellt werden, dass bei der Befragung hauptsächlich Personen teilgenommen haben, die mit ihrer jetzigen beruflichen Situation und dem derzeitigen Maß an Verantwortung schon so zufrieden sind, dass sie kein sehr hohes Verlangen nach mehr haben und den damit verbundenen Aufwänden, oder noch am Anfang ihrer Karriere stehen und sich deswegen noch nicht dazu in der Lage sehen.

Einen genaueren Aufschluss gibt uns die Abbildung 18, mit der Gegenüberstellung der Altersgruppen.

Hier kann man sehen, dass die Gruppe der 20-25 jährigen es als wichtiger erachtet Verantwortung übertragen zu bekommen, als die älteren Befragten. Es überrascht,

dass die Gruppe der 26-30 jährigen dieses Thema weniger wichtig sieht, als die jüngeren. Wenn man davon ausgeht, dass man ca. 3 Jahre benötigt, um ein Projekt in der Automobilindustrie vom Anfang bis zum Ende mitzumachen, dann könnte man davon ausgehen, dass gerade diese Altersgruppe das nötige Know-how besitzt, um sich neuen Herausforderungen und der damit verbunden Verantwortung zu stellen. Dieser Umstand könnte aber auch darauf hindeuten, dass den Befragten die nötige Perspektive fehlt und man ihnen über Mitarbeitergespräche und Informationsveranstaltungen die Möglichkeiten in der Firma aufzeigen sollte.

5.) Bei Entscheidungen in der Firma mitwirken zu können

Bei Entscheidungen in der Firma mitwirken zu können, ist den Mitarbeitern eventuell nicht ganz so wichtig, wenn sie vor allem noch am Anfang ihrer Karriere stehen.

Hier muss man auch klar unterscheiden, ob man in einem großen Unternehmen arbeitet oder in einem mittelständischen Ingenieurbüro. In großen Unternehmen ist die Wahrscheinlichkeit eher gering, dass die Mitarbeiter in wichtige Fragen einbezogen werden, da diese Entscheidungen von der oberen Führungsebene getroffen werden. Dies hat sicherlich eine Auswirkung auf die Gewichtung dieses Punktes.

Bei kleineren Unternehmen ist die Situation wieder eine andere. Wenn es zum Beispiel um die Besetzung neuer Projekte geht, dann kann man mit der Einbeziehung seiner Mitarbeiter, ihnen zeigen, dass man auf ihre Wünsche eingehen möchte und nach der besten Lösung für alle Beteiligten sucht.

Wäre diese Befragung nur in Ingenieurbüros durchgeführt worden, könnte man vermuten, dass die Wichtigkeit dieses Themas höher gewesen wäre.

Die Unterschiede zwischen den Befragten mit Kind und ohne Kind

Es gab im Ergebnis der Befragung keine signifikanten Unterschiede zwischen denen, die bereits Kinder haben, und denen ohne Kinder.

Themen wie Arbeitsbedingungen und das soziale Engagement der Firma waren den Personen mit Kindern unter anderem wichtiger. Dies ist absolut nachvollziehbar, da man als Mutter oder Vater neue Bedürfnisse hat und sich diese sicherlich in den genannten Punkten oft wiederfinden.

Bei den Personen ohne Kinder, welche hauptsächlich durch die jüngeren Befragten repräsentiert werden, sind Erfolgserlebnisse und ein sicherer Arbeitsplatz die wichtigsten Punkte gewesen. Gerade am Anfang seiner Karriere freut man sich besonders, wenn einem etwas gelungen ist und von seinem Vorgesetzten dafür gelobt wird. Die Arbeitsplatzsicherheit mag für Personen, welche noch nicht lange im Geschäft sind besonders wichtig sein. Sie haben ihre berufliche Laufbahn mitten in den Krisenjahren gestartet, wo es nur eine eingeschränkte Nachfrage an Ingenieuren gegeben hat. Es war nicht mehr so wie vor der Krise, wo man sich seinen Arbeitsplatz fast aussuchen konnte. Zusätzlich wissen sie, dass sie noch relativ leicht in den Projekten ersetzbar sind und dies führt, vor allem bei denen die sich am Anfang noch etwas schwerer tun, zur Verunsicherung.

Der größte Unterschied zwischen den zwei Gruppen bestand bei dem Punkt, persönliche Beziehung zu den Untergebenen.

Dieses Ergebnis mag man darauf zurück führen, dass die Personen mit Kindern, hauptsächlich über 30 sind und die ohne Kinder, wie schon erwähnt, zum Teil sehr jung sind. Die Jungen sind in vielen Fällen noch nicht in der Situation, dass sie „Untergebene“ haben und empfinden auch noch mehr den Wunsch, mit möglichst allen gut auszukommen. Zusätzlich sind die Interessen dieser Altersgruppe sich meistens relativ ähnlich.

Die Eltern unter den Befragten haben wiederum andere Interessen und suchen eher nach den Gesprächen oder Beziehungen zu ihren Kollegen und finden die persönliche Beziehung zu Untergebenen nicht so wichtig. Dies ist verständlich, denn durch ein Kind wird auch die Zeit in der Firma gerne stressiger, weil man die Kinder von der Betreuung abholen muss oder zusätzliche Termine hinzukommen. So wird der Freiraum für persönliche Beziehungen, die auch in der Firma gepflegt werden, weiter eingeschränkt und daher diese Personengruppe bevorzugt, mit der man die meisten Gemeinsamkeiten hat.

Aus eigener Sicht, bauen sich persönliche Beziehungen meist langsam auf und entstehen aus der Situation heraus, dass man miteinander über die Arbeit spricht und darüber diskutiert, wie man bestimmte Tätigkeiten am besten ausführen könnte. Da man sich aus Gesprächen, die über die Arbeit geführt werden, einen bestimmten Output erhofft, wird man diese eher mit Kollegen, die sich in der selben Ebene befinden, führen, als mit seinen Untergebenen.

Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen.

Die Unterschiede sind auch in dieser Wertung, bis auf wenige Ausnahmen, nicht besonders groß, aber doch sehr interessant.

Auf die jüngste Gruppe treffen die selben Behauptungen zu, wie sie schon in den Unterschieden zwischen den Personen mit und ohne Kinder erwähnt wurden. Auf das Thema „Weiterbildungsmöglichkeiten“, welches diese Gruppe, im Vergleich zu den anderen Gruppen, am wichtigsten findet, wird später eingegangen.

Die Personen im Alter von 26-30 Jahren hinterlassen einen sehr interessanten Eindruck. Sie finden im Vergleich zu den anderen Altersgruppen die Themen „Erfolgserlebnisse“, „Feedback“, „abwechslungsreiche Tätigkeit“, „ein hohes Gehalt“ und „einen hohen Status“ zu erreichen, am wichtigsten. Dies spricht dafür, dass sie ihr bis dahin gesammeltes Wissen jetzt einsetzen wollen, um die Karriere und das Gehalt voranzutreiben. Man könnte auch sagen, sie fühlen sich bereit für mehr. Die höchste Gewichtung haben sie aber genauso bei den Punkten „soziales Engagement“ und „genügend Zeit für das Privatleben“ gehabt und bei dem Thema „Verantwortung zu übernehmen“, deutlich weniger Punkte vergeben als die Jüngsten.

Also zusammengefasst, wollen sie Karriere machen, mehr Geld bekommen, genügend Freizeit haben und nicht unbedingt zu viel Verantwortung übernehmen.

Wenn man annimmt, dass das Gehalt eine Entschädigung dafür ist, dass man Zeit und Leistung für die Arbeit aufbringt und die Karriere sich meistens so definiert, dass man immer verantwortungsvollere Positionen besetzt, dann wird in dieser Altersgruppe noch ein gewisses Umdenken nötig sein. Denn hier zu behaupten, dass die Unternehmensführung damit leben muss, wäre der falsche Weg. Es muss dieser Altersgruppe bewusst gemacht werden, dass eine Karriere, ohne Verantwortung übernehmen zu wollen, eine kurze sein wird. Damit man die Mitarbeiter dafür motivieren kann, wird ebenfalls zur Bewusstseinsbildung geraten. Vielleicht liegt hier ein Verständnisproblem vor. Ihnen soll gezeigt werden, welche Möglichkeiten sie haben, wenn sie Verantwortung übernehmen. Sie müssen sich bewusst werden, dass, wenn sie dies tun, mehr selbst bestimmen und einbringen können, ihre Meinung an Gewicht zunimmt und man mehr wertvolle Erfahrungen machen wird.

Falls man als Führungsperson in der Situation ist, dass die jungen aufstrebenden Mitarbeiter vielleicht auch Angst haben, Verantwortung zu übernehmen, dann sollte

man ihnen klar machen, dass man hinter ihnen steht und sie bei Problemen unterstützen kann und ihnen erklärt, dass dies ein wichtiger Schritt in ihrer Entwicklung ist.

Zum schon erwähnten Thema „Weiterbildung“.

Die jüngste Gruppe findet Weiterbildungsmöglichkeiten im Vergleich zu den anderen am wichtigsten, die mittlere Gruppe am wenigsten und die älteste Gruppe bewegt sich in der Mitte.

Dies lässt eventuell folgenden Ansatz zu:

- Die 20-25 jährigen wissen, dass sie noch nicht alles wissen und möchten sich weiterbilden.
- Die 26-30 jährigen glauben, dass sie schon das Meiste wissen und möchten sich nur mäßig weiterbilden.
- Die 31-60 jährigen wissen, dass, was sie glaubten zu wissen, war doch noch lange nicht alles und möchten sich wieder verstärkt weiterbilden.

Es gibt aber auch einen zweiten Ansatz.

In den Firmen, die dem Autor bekannt sind, ist es meistens so, dass neue Mitarbeiter am Anfang einige Grundschulungen besuchen müssen, um die Anforderungen an ihre Arbeit kennen zu lernen, und sie die Firma und deren Erzeugnisse erklärt bekommen. Danach ist die eigene Arbeit der nächste Weiterbildungsschritt, bis man in die Situation kommt, bei der zum Beispiel Personalverantwortung zu übernehmen ist oder man vermehrt zu Kunden muss. Hier klafft immer wieder eine Lücke der Fortbildung auf, welche vom Zeitpunkt her gut zu den 26-30 jährigen passen würde.

Es wird leider oft nicht daran gedacht, dass nicht jeder von sich aus weiß, wie er mit dem Gefühl umgehen soll, dass man auf einmal für andere auch den Kopf hinhalten muss und man, eventuell einem Freund, plötzlich zu sagen hat, dass man mehr Einsatz von ihm erwartet oder ähnliches. Ein Fehler wird nicht selten gemacht, wenn man seine Angestellten zu Kunden schickt, ohne sie darauf vorzubereiten. Hilfestellungen wären Schulungen oder Einzelgespräche, bei denen geklärt wird, auf

was aufzupassen ist. Vor allem gehört vor dem Antreten einer Dienstreise geklärt, welche Ziele man erreichen möchte.

Die Gruppe der 31-60 jährigen stach bei keiner Frage besonders hervor, sondern war tendenziell eher sparsamer bei der Punktevergabe. Einen hohen Status in der Firma zu erreichen und Vorbilder in der Firma zu haben, war ihnen, gegenüber den anderen Gruppen, am wenigsten wichtig.

Aufgrund der Berufserfahrung, die diese Personen bereits sammeln konnten, ist das Bedürfnis nach Vorbildern nicht mehr so stark ausgeprägt. Sie wissen in diesem Lebensabschnitt meist schon, welche Karriere sie machen möchten oder haben es schon so weit gebracht, wie sie wollten und sind damit zufrieden.

Wichtig ist, dass das Wissen dieser Gruppe bestmöglich genutzt wird. Zum Beispiel bei der Einführung neuer Herstellungsverfahren oder Arbeitsmethoden, damit sie ihre Erfahrungen einfließen lassen können. Weiters wäre es ratsam, dass solch erfahrene Mitarbeiter sich in jedem Projekt wiederfinden, damit sie die weniger erfahrenen unterstützen können. Dieses Thema muss daher schon bei der Aufgabenverteilung berücksichtigt werden, damit Zeit zum Helfen bleibt.

4.Kapitel D - Anwendung auf ein Ingenieurbüro

In diesem Kapitel soll erklärt werden, worum es sich bei einem Ingenieurbüro, mit dem Schwerpunkt Konstruktion und Entwicklung für die Automobilindustrie, handelt, mit welchen Herausforderungen man sich auseinandersetzen muss und wie die theoretischen Modelle der Mitarbeitermotivation und der klassischen Führungsstile, unter der Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter, und der Miteinbeziehung der Ergebnisse aus der Befragung, für so eine Firma zusammenzuführen sind.

4.1.Was ist ein Ingenieurbüro?

Ein Ingenieurbüro kann laut dem Fachverband für Ingenieurbüros in Österreich, für alle erlernbaren technischen Tätigkeiten in Österreich gegründet werden. Sie reichen von der Elektrotechnik, dem Maschinenbau, der Kulturtechnik, bis hin zum Berg- und Hüttenwesen.

Ingenieurbüros zeichnen sich dadurch aus, dass sie in ihrem Tätigkeitsfeld über hochspezialisiertes Fachpersonal verfügen. Der Befähigungsnachweis, den der Inhaber erbringen muss, um eine Firma in dieser Art gründen zu können, ist der strengste, den die österreichische Gewerbeordnung kennt.

Er ist kein Hersteller und nimmt an der Herstellung des Werkes selbst nicht teil und arbeitet deswegen unabhängig, neutral und vor allem treuhändisch für seine Kunden. Seine Leistungen sind die Beratung, die Planung, die Berechnung, die Untersuchung und die Überwachung, von den an ihn übergebenen Umfängen. ⁶⁸

⁶⁸ Vgl. (Ingenieurbüros, 2014) <http://www.ingenieurbueros.at/verband/de>, verfügbar am 19.2.2014)

Wie definiert sich ein Ingenieurbüro, mit dem Schwerpunkt Konstruktion und Entwicklung für die Automobilindustrie?

Ein Ingenieurbüro wird in diesem Zusammenhang auch als Konstruktionsbüro bezeichnet.

Die Haupttätigkeiten beziehen sich auf folgende Gebiete:

- Die konzeptionelle Auslegung von Bauteilen bis hin zu umfangreichen Baugruppen, unter der Berücksichtigung der Herstellbarkeit und des zur Verfügung stehend Bauraums.
- Die Analyse von bereits bestehenden Umfängen bezüglich Kostenreduzierung, Verbesserung der Verbindungstechnik, Erhöhung der Montagefreundlichkeit und der möglichen Optimierungen für die Werkzeugmacher.
- Die vollständige Konstruktion von Bauteilen bis hin zur Serienreife.
- Die Übernahme von Teilprojekten, inklusive der Abstimmungen mit den Lieferanten und den Kunden.
- Die Durchführung von Aufgaben, als Schnittstelle zwischen Design und Technik.

Abgrenzung zu Personaldienstleistern

Mit den oben genannten Tätigkeiten hebt sich das Konstruktionsbüro von den Personaldienstleistern deutlich ab, da diese, ohne eine Konzession für Ingenieurdienstleistungen zu besitzen, nur den Kunden Personal vor Ort zur Verfügung stellen dürfen, welches unter Anweisung von den dort angestellten Mitarbeitern die Arbeit erledigt.

Sie unterscheiden sich weiters in der Art der Zeiterfassung beziehungsweise Stundenabrechnung, da das Leihpersonal die Zeiterfassungssysteme von den Kunden nutzt und ein Konstruktionsbüro auf Stundenbasis beauftragt wird.

Auch der Umgang mit den Ressourcen ist ein anderer.

Während Leihpersonal die Ressourcen des Auftraggebers benötigt, verfügt ein Ingenieurbüro über die Mittel, die für die Bewältigung der Aufgaben gebraucht werden.

4.2.Herausforderungen für ein Ingenieurbüro in der heutigen Zeit

Die Herausforderungen, denen sich ein Ingenieurbüro in Österreich stellen muss, sind sehr umfangreich. In diesem Abschnitt soll auf folgende Themen näher eingegangen werden:

- Kostendruck
- Wertschätzung der Arbeit
- Bindung des Personals

Zum Thema „**Kostendruck**“

In der Automobilbranche ist zunehmend zu beobachten, dass Entwicklungsumfänge, vor allem die Konstruktion von Bauteilen, als auch Berechnungssimulationen, an Unternehmen vergeben werden, welche in den Billiglohnländern angesiedelt sind. Dies hat zur Folge, dass einfachere Arbeiten, welche keinen hohen Erklärungsbedarf mit sich ziehen, immer schwerer zu bekommen sind, da man mit den Stundensätzen nicht mehr mithalten kann.

Das hat wiederum Auswirkungen auf ein Konstruktionsbüro, da einem die simplen Tätigkeiten fehlen, um neue Mitarbeiter rasch einsetzen zu können. Es verlängert sich somit die Einschulungszeit für das frische Personal und führt im Zuge dessen zu höheren Kosten seitens des Ingenieurbüros.

Eine weitere Herausforderung stellt die Tatsache dar, dass die Stundensätze für Entwicklungstätigkeiten in den letzten Jahren nicht gestiegen sind, sondern sich eher reduzieren.

Aufgrund dessen wird es immer schwieriger, Spezialisten sein Eigen nennen zu dürfen, beziehungsweise hat man nur beschränkt die Möglichkeit, seine Mitarbeiter so zu entlohnen, wie sie es aufgrund ihrer Erfahrung und Ausbildung wert wären. Dies ist vor allem im Raum Graz sehr stark zu spüren, da der dortige Automobilcluster rein aus Zulieferbetrieben besteht und diese selbst, unter dem steigenden Druck der Auftraggeber, gezwungen sind, ihre Personalkosten niedrig zu halten. Leider wird dies zusätzlich durch die Auffassung einiger Personaleinkäufer verstärkt, die oft den Ansatz verfolgen, dass zum Beispiel 10 günstige Mitarbeiter

besser sind als 5 teure, welche aber imstande wären, dasselbe zu leisten und dies im Endeffekt zu niedrigeren Kosten, beziehungsweise geringeren Folgekosten, zu erledigen. Denn durch die Erfahrung, die die Spezialisten gesammelt haben, berücksichtigen sie die Einflussfaktoren, welche nachträglich zu hohen Änderungskosten führen könnten.

Nicht selten kommt es vor, dass Projekte mit einer jungen Mannschaft gestartet werden, bei denen zum Ende hin immer mehr Erfahrene mithelfen müssen, damit es zu einem positiven Abschluss kommt.

Zum Thema „**Wertschätzung der Arbeit**“

Bei diesem Thema wird besonders auf die Konstrukteure, und dadurch auch auf die Konstruktionstätigkeiten selbst, eingegangen.

Man hat immer wieder das Gefühl, dass einige Menschen glauben, dass konstruieren nicht viel mehr ist, als ein CAD-Programm bedienen zu können und man ohne große Schwierigkeiten fast jeden nach einer kurzen Einschulungsphase vor den PC setzen kann und konstruieren lässt. Darum seien an dieser Stelle Punkte genannt die aus der Sicht des Autors einen Konstrukteur ausmachen:

- Er beherrscht das CAD-Programm und ist imstande, Bauteile nach einer Methode aufzubauen, damit diese einfach und schnell zu ändern sind.
- Er hat die Erfahrung, bei Änderungen sagen zu können, um wie viel Aufwand es sich ca. handelt, damit das Projektteam sich dementsprechend vorbereiten kann.
- Er besitzt fundiertes Wissen über Werkstoffe und Herstellungsverfahren, um entscheiden zu können, ob Wünsche des Kunden realisierbar sind oder nicht.
- Er ist willens, sich auf seinem Gebiet stets weiterzuentwickeln, damit er den letzten Stand der Technik kennt und deswegen imstande ist, seine Entwicklungen so auszulegen, dass der Aufwand und die Kosten für die Herstellung möglichst gering sind.

Dass Personen, die die oben genannten Punkte beherrschen, von der Firma ein gewisses Gehalt einfordern, ist absolut nachvollziehbar. Aber wenn die Kunden nicht bereit sind, dementsprechende Stundensätze zu zahlen, weil sie meinen, dass die angeführten Punkte eher unter „nice to have, but not needed“ einzuordnen sind, dann werden die Ingenieurbüros, die darauf setzten, sehr gute Mitarbeiter zu haben,

in der Zukunft das derzeitige Niveau im Bereich Konstruktion nicht mehr halten können, weil sie ihre Angestellten dann in anderen Positionen einsetzen müssen, wo noch höhere Stundensätze bezahlt werden.

Zum Thema „Bindung des Personals“

Durch die immer wieder geforderte, projektbedingte Anwesenheit beim Kunden vor Ort und der dortigen Gegebenheit, dass mehrere Ingenieurbüros zusammen arbeiten müssen, besteht ständig die Gefahr, dass gute Mitarbeiter abgeworben werden könnten. Um den Abgang seiner Angestellten verhindern zu können, muss ein sehr gutes Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestehen.

Ein weiteres Thema sind die begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten in einem kleinen Unternehmen. Hier sind einem schnell die Hände gebunden, denn auch wenn man sich als Unternehmen breit aufstellt, gehen die Stellen, welche vom Kunden extern beauftragt werden, nur bis zu einer gewissen Hierarchieebene.

Dieser Umstand verlangt von den Führungspersonen, dass sie ein Arbeitsumfeld für ihre Mitarbeiter schaffen, das sie nicht mehr missen möchten.

Auf diesen Punkt wird unter 4.4. „Verminderung der Mitarbeiterfluktuation“ tiefer eingegangen.

4.3.Motivation von Mitarbeitern

Motivierte Mitarbeiter sind der Sockel, auf dem erfolgreiche Unternehmen aufbauen. Als Inhaber eines Ingenieurbüros muss man ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen und auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter eingehen, damit diese motiviert ihrer Arbeit nachgehen.

Welche die grundlegenden Bedürfnisse sind, die einen Menschen antreiben, wurde bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit erklärt. Jetzt gilt es, diese mit den Möglichkeiten, die man in einem Ingenieurbüro hat, zu befriedigen.

Herausfordernde, abwechslungsreiche Tätigkeiten und Aufstiegsmöglichkeiten

Ein wichtiges Thema in einem Ingenieurbüro ist, mehrere Aufgabengebiete anbieten zu können. Es ist in vielen kleinen Firmen das Problem, dass aufgrund der fast fehlenden Hierarchien, den Mitarbeitern die Aufstiegsmöglichkeiten fehlen und sie dadurch demotiviert werden, da sie sich denken, das was sie jetzt tun, werden sie auch in der Zukunft machen müssen, wenn sie nicht das Unternehmen wechseln.

Auf dieses Thema kann man schon beim ganz jungen Personal eingehen, dass man ihm die Richtungen aufzeigt, in die es sich entwickeln kann.

Hier möchte der Autor Aufgabengebiete nennen, die ein solides Ingenieurbüro anbieten können sollte.

- Konstruktion intern und extern (In verschiedenen Gebieten wie Rohbau, Exterior, Interior usw.)
- Teamleitung intern
- Teamleitung bei den Kunden vor Ort, mit der Möglichkeit in das Ausland zu gehen
- Teilprojektleitung bei den Kunden vor Ort

Bei allen genannten Punkten kann man auch eine Fachkarriere anbieten, da man erfahrenes Personal in jedem dieser Aufgabengebiete beschäftigen könnte.

Zusätzlich zu erwähnen gilt es, dass die Ausbildung eines Mitarbeiters in einem Konstruktionsbüro viel intensiver ist als in einer größeren Firma, da man Leistungsträger aufbauen will, mit denen man regelmäßig bei den Kunden erscheinen und einen guten Eindruck hinterlassen möchte. Es gilt seinen jungen Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie aufgrund der vielen Spezialisten, mit denen sie zusammenarbeiten werden, ein sehr hohes Fachwissen aufbauen können und so mit immer herausfordernden Aufgaben rechnen dürfen, welche in der Automobilindustrie keine Mangelware sind.

Verantwortung und Selbstverwirklichung

Sobald die Grundkenntnisse des zu bewältigenden Aufgabengebietes vorhanden sind, wird an die Mitarbeiter Stück für Stück mehr Verantwortung übertragen, damit

sie angespornt werden eigene Ideen zu entwickeln, aber auch auftretende Probleme alleine zu lösen. Dann werden diese bald in die Situation kommen, zu sagen, dass bei dem vorbeifahrenden Auto ein Teil verbaut wurde, welches sie entwickelt haben. Diese Gelegenheit, ist eine der schönsten in der Automobilindustrie, dass man seine Entwicklungen auf der Strasse sieht und man stolz darauf sein kann.

Die Möglichkeit auf Selbstverwirklichung wird jedem Mitarbeiter, der sein Handwerk beherrscht, gegeben, wenn die Firma in der Lage ist, dieses Bedürfnis mit den zur Verfügung stehenden Mitteln zu erfüllen. Hier muss man als Führungskraft früh genug erkennen, was der Mitarbeiter möchte, beziehungsweise wo er hin will, damit man ihn bestmöglich unterstützen kann.

Zeit für das Privatleben

Als Ingenieurbüro ist man meist die letzte ausführende Stelle und somit stark von anderen abhängig. Damit es zu keinen Standzeiten kommt, nimmt man eher mehr Arbeit an, als weniger. Dadurch kommt es zu einem gewissen Stressniveau, das nicht für jeden geeignet ist. Das Entgegenkommen der Firma können flexible Arbeitszeiten sein. Durch den Einsatz von Laptops und nicht mehr von Stand-PCs, können die Mitarbeiter in stressigen Phasen wenigstens von zuhause aus arbeiten. Zu berücksichtigen ist, dass man den Mitarbeiter für die Mehrarbeit motivieren soll und nicht dazu zwingt.

Arbeitszeitmodelle sind viele möglich und sollten zwischen dem Firmenchef und seinen Mitarbeitern durchgesprochen werden. Eine Lösung lässt sich meistens finden, um auf neue Bedürfnisse Rücksicht nehmen zu können.

Arbeitsplatzsicherheit

Darüber wurde in der Analyse der Ergebnisse aus der Befragung schon ausführlich geschrieben.

Die Arbeitsplatzsicherheit ist in der letzten Zeit immer wichtiger geworden. In einer kleinen Firma ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sehen, dass der oberste Chef stets darum bemüht ist, Aufträge zu beschaffen und seinen Angestellten zeigt, dass er auf keinen von ihnen verzichten möchte. Wenn hier ein gutes Verhältnis zwischen dem

Arbeitgeber und den Arbeitnehmern besteht, dann kann man sich auch in Krisenzeiten gegenseitig unterstützen.

Ein weiterer Punkt ist auch die Standortsicherheit. Wenn die Mitarbeiter in die Situation kommen, dass sie Eltern werden, dann muss ihnen die Sicherheit gegeben werden, dass ihr Arbeitsplatz in der Nähe ihres Zuhauses bleibt.

Entlohnung

Das Gehaltsthema ist nie besonders leicht. Die Annahme mancher Firmen ist, dass die Mitarbeiter nicht über ihre Gehälter sprechen und dies ein Tabuthema ist. Falsch! Es dauert meistens nicht lange und man weiß von den meisten Kollegen, was sie verdienen, vor allem in kleinen Firmen, wo das Verhältnis der Mitarbeiter deutlich enger ist als in großen Unternehmen. Um seine Angestellten hier nicht zu verärgern ist die Empfehlung des Autors, ein Gehaltsschema aus Können und Alter zu erstellen und seinen Mitarbeitern zu präsentieren. Dann kann jeder von ihnen erkennen, was er mit welchem Ausbildungsgrad erreichen kann und wird den Ehrgeiz entwickeln sich schnell fortzubilden. Ein weiterer Punkt sind hier die Projekte im Ausland, welche das Unternehmen haben sollte. Diese geben den jüngeren Mitarbeitern die Möglichkeit, auch am Anfang ihrer beruflichen Karriere schon besser verdienen zu können, da aufgrund der Taggelder und des Kilometergeldes es auch für den Arbeitgeber leichter ist, sie besser zu bezahlen.

gute Arbeitsbedingungen

Als Ingenieurbüro hat man heutzutage nicht mehr so viele Ressourcen zu stellen, wie dies einmal der Fall war. Wenn die Mitarbeiter einen Platz zum Sitzen haben und einen Laptop, dann sind sie eigentlich arbeitsfähig. Trotzdem sollte man auf ein angenehmes Raumklima und Erscheinungsbild achten, denn in ein schönes Büro geht man einfach lieber arbeiten als in ein altes. Dies ist auch für neue Mitarbeiter ein Thema, die noch nicht wissen, wie die Kollegen sind, und sich von den ersten Eindrücken leiten lassen.

Zu den Arbeitsbedingungen möchte der Verfasser auch das Arbeitsklima unter den Kollegen mit anführen. Es ist darauf zu achten, dass die richtigen Personen zusammensitzen, die gerne miteinander zusammenarbeiten und sich gegenseitig

schätzen. Es bringt nichts, wenn man Mitarbeiter zusammensetzt, die sich nicht leiden können, da man dann schon in der Früh beim Aufstehen sich ärgert, dass man einander wieder sehen wird. Man muss Gegebenheiten schaffen, dass die Mitarbeiter gerne im Büro sind, am besten, weil auch ein Teil ihres Freundeskreises sich dort befindet.

Abschließend zu diesem Thema.

Auch wenn die Mitarbeiter einen zufriedenen Eindruck machen und man sich untereinander gut versteht, sollten Einzelgespräche, in denen man gezielt nach ihren Bedürfnissen fragt, nicht vernachlässigt werden. Nicht jeder hat den Mut oder Willen von sich aus zu seinem Vorgesetzten zu kommen, um Probleme anzusprechen. Hier sind die Führungskräfte gefordert sich dahingehend einzusetzen.

4.4.Führung von Mitarbeitern

Wie schon im theoretischen Teil betrachtet, gibt es mehrere verschiedene Führungsstile. Eines haben sie gemeinsam. Man kann sich als Führungskraft so gut wie nie auf einen dieser Führungsstile alleine festlegen. Am Anfang dieser Diplomarbeit wurde schon unter dem Punkt „Problemstellung“ erwähnt, dass in Ingenieurbüros, und dies ist in den meisten der Fall, drei verschiedene Gruppen von Charakteren beschäftigt sind. Es sind aber nicht nur die Gruppen, welche nach einem angepassten Führungsstil verlangen, sondern auch ein jeder einzelner Mitarbeiter benötigt eine auf ihn abgestimmte Führung, damit dieser motiviert ist, sein volles Leistungsspektrum abzurufen. Im Sport haben viele erfolgreiche Wettkämpfer einen eigenen Trainer, damit das Training genau auf sie abgestimmt ist und sie dadurch das Maximum ihrer physischen und psychischen Kräfte heraus holen können.

Dass das in einer Firma nicht umsetzbar ist, ist klar, aber es soll verdeutlichen, dass es nach einer individuellen Führung verlangt, um den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter gerecht zu werden.

In einem mittelständischen Ingenieurbüro, mit ca. 20 Angestellten, hat man sehr wenige Hierarchieebenen, das bedeutet, dass es zum Beispiel einen

Geschäftsführer gibt und ihm bereits die Teamleader unterstellt sind, welche in der Einführung als „das Einsatzteam“ bezeichnet wurden und die, die ihnen zugeteilten Mitarbeiter führen müssen. Aber auch der Geschäftsführer, der sich eventuell auf den Laisser-faire-Stil festlegen könnte, muss, wenn er operativ in den Projekten tätig ist, genauso wie die Teamleader, sich auch anderer Führungsstile bedienen.

In einem Ingenieurbüro könnte der Einsatz der verschiedenen Führungsstile, unter Berücksichtigung des Reifegradmodells, wie folgt ausgelegt werden.

Die Berufseinsteiger („die Jungen“), seien es Schulabgänger oder Quereinsteiger, werden anfangs autoritär geführt, da sie noch nicht das Wissen und die Fähigkeiten besitzen, Aufgaben selbstständig zu lösen. Jedoch wird darauf geachtet, dass der persönliche Umgang sehr kollegial ist, damit sie sich rasch in der Firma wohlfühlen und ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln können. Sobald ihre fachliche Kompetenz aufgebaut ist, wird ihnen für kleinere Umfänge die Verantwortung übertragen, um sie für die selbstständige Lösungsfindung motivieren zu können. Somit hat der Wechsel zum kooperativen Führungsstil stattgefunden.

Die erfahrenen Mitarbeiter, zu denen die am Anfang erwähnten Konstruktions-spezialisten und auch Teilprojektleiter mit geringer Personalverantwortung zählen, werden kooperativ und in einer abgeschwächten Variante im Laisser-faire-Stil geführt, da sie in fachlicher Hinsicht hohe Qualitäten besitzen, aber sich noch nicht bereit fühlen, die volle Verantwortung für ihr Schaffen zu übernehmen, oder generell das Bedürfnis haben, sich mit der Führungskraft regelmäßig abzustimmen. Dies muss nicht zwingend auf mangelndes Selbstbewusstsein zurückzuführen sein. Für sie existiert ein gewisses Level an Verantwortung, welches sie nicht überschreiten wollen. Diesen Wunsch gilt es zu respektieren und die Führungskraft muss sich dementsprechend darauf einstellen.

Das Einsatzteam oder auch Teamleader mit höherer Personalverantwortung verlangen nach einem Laisser-faire-Führungsstil. Sie besitzen die fachliche und soziale Kompetenz mit der nötigen Einsatzbereitschaft, damit sie selbständig ihrer Arbeit nachgehen können. Sie fragen bei der Geschäftsführung nicht mehr nach Lösungsvorschlägen, sondern geben einen regelmäßigen Bericht über ihre Tätigkeiten ab.

Der größte gemeinsame Nenner dieser drei Gruppen ist die Zieldefinition. Sie alle brauchen klare, definierte Ziele, an denen sie sich orientieren können und auch danach beurteilt werden. Mit diesem Thema beschäftigt sich der Punkt 4.4.1. „Führen mit Zielvereinbarungen“ genauer.

4.4.1.Führen mit Zielvereinbarungen

Ziele zu definieren ist, wie schon erwähnt, eine wichtige Maßnahme um Mitarbeiter beurteilen, motivieren und anspornen zu können. In Bezug auf ein Ingenieurbüro kann man zwischen zwei Arten unterscheiden:

- Dem Ziel der Personalentwicklung
- den wirtschaftlichen Zielen und
- den Projektzielen

Unter dem Ziel Personalentwicklung versteht man die fachliche und persönliche Kompetenzsteigerung eines Mitarbeiters. Diese Zieldefinition wird vor allem bei den Berufseinsteigern angewendet. Es wird zwischen der Geschäftsführung und dem Mitarbeiter ein Stufenplan erstellt, in dem sich die Voraussetzungen für einen erfahrenen und fachlich kompetenten Mitarbeiter wieder finden. Dies könnte zum Beispiel das Beherrschen des Konstruktionsprogramms, das Konstruieren komplexer Bauteile, das Wissen über Herstellungsverfahren oder das selbstständige Abwickeln von kleineren Projekten sein. Hierfür eignet sich kein Prämiensystem, da das Erreichen dieser Ziele eine dauerhafte Erscheinung ist und nicht wieder vergeht. Somit muss dies einen Bestandteil des Gehaltsmodells darstellen.

Bei den Konstruktionsspezialisten und den Teamleadern kann man das Ziel der Personalentwicklung anders auslegen. Da diese sich schon auf einem Niveau bewegen, welches aus ihrer Sicht, nicht mehr zwingend gesteigert werden muss, verliert die Zielvereinbarung für sie an Wert. Ein Ansatz wäre, dass die erfahrenen Mitarbeiter die Neuen zugewiesen bekommen, die sie bei ihrer Ausbildung unterstützen beziehungsweise sie schulen sollen. Hier kann man ein

Prämiensystem einführen, damit der zusätzliche Aufwand vergütet wird und sie dadurch ein höheres Interesse haben gute Mitarbeiter zu schaffen.

Bei den wirtschaftlichen Zielen kann man mehrere Unterziele definieren. Diese wären zum Beispiel das Ziel, fähige neue Mitarbeiter zu rekrutieren und neue Aufträge an Land zu ziehen. Hierfür eignen sich Prämien sehr gut, wobei bei den Aufträgen ein Zusammenhang zum Auftragsvolumen hergestellt werden muss.

Bei den Projektzielen kann man auf gewisse Schwerpunkte setzen, zum Beispiel dass man in der Entwicklung berücksichtigt, dass ein sehr gutes Abschneiden bei der Crashesicherheit wichtig ist, weil man weiß dass der Kunde einen hohen Wert darauf legt.

Dass auch gerne die Einhaltung von Meilensteinen als Ziel definiert wird, ist aus Sicht des Autors nicht empfehlenswert, weil dies ein von innen heraus motiviertes Ziel für einen Projektleiter darstellen sollte. Falls man aufgrund des Verschuldens anderer besondere Leistungen erbracht hat, dass die Meilensteine gehalten werden konnten, dann kann man dies gerne als ein Zeichen der Wertschätzung honorieren.

Damit die Ziele zum gewünschten Effekt führen, ist es wichtig diese sehr genau mit den Mitarbeitern zu definieren. Weiteres Augenmerk sollte darauf gelegt werden, dass sie realistisch, alleine erreichbar, messbar und in Bezug auf die Projekt- und Personalentwicklungsziele auch zeitlich festgelegt sind.

4.5.Verminderung der Mitarbeiterfluktuation

Damit man seine Mitarbeiter nicht an die Kunden oder die Konkurrenz verliert, muss man stets darum bemüht sein, dass ihnen ein Gefühl von Sicherheit, Wertschätzung, gerechter Entlohnung und der Möglichkeit der Selbstverwirklichung, gegeben wird. Eines der entscheidenden Themen für den Verfasser ist, dass solange alle Mitarbeiter gerecht behandelt werden, sie Spaß an der Arbeit haben und der Chef ihnen zeigt, dass er für sie da ist und sich für sie einsetzt, dann kann es zu keiner großen Fluktuation kommen. Ein Problem, mit dem Ingenieurbüros

umgehen können müssen ist, dass es nicht viele Führungspositionen in der Firma zu besetzen gibt. Wenn man dann Mitarbeiter hat, die solche Positionen anstreben und man davon keine frei hat, dann wird man einen Abgang nur schwer vermeiden können. Dies muss aber nicht unbedingt immer etwas Schlechtes bedeuten, denn wenn ehemalige Mitarbeiter in Führungspositionen von anderen Unternehmen sitzen, dann kann man oft diese Kontakte nutzen, um mit diesen Firmen zusammenzuarbeiten. Voraussetzung, man geht mit einem guten Verhältnis auseinander. Eine Situation sollte unbedingt vermieden werden. Man hört es immer wieder, dass Personaldienstleister und Ingenieurbüros bei Kündigungen versuchen, die Mitarbeiter vom Gehen abzuhalten, indem sie ihnen mitteilen, dass sie mehrere tausende Euros zahlen müssen, weil sie bei ihnen eine Schulung bekommen haben. Von einer solchen Vorgehensweise muss man dringend abraten, da sie erstens meist nicht rechtens ist und zweitens, sich dies über Mundpropaganda verbreitet. Damit kann man zusätzlich sein bestehendes Personal verärgern und eventuelle potentielle Kandidaten abschrecken.

5.Schlussbetrachtung

Durch die Literaturrecherche und das intensive Befassen mit diesem Thema konnten mehrere Erkenntnisse gewonnen werden.

Zum einen wurde erkannt, dass eine längerfristige Motivation nur mit der Befriedigung der inneren Bedürfnisse funktioniert und Geld nur zu einer kurzfristigen Motivation führt.

Eine weitere Erkenntnis war, dass die Führungskraft maßgeblichen Einfluss auf die Motivation ihrer Mitarbeiter hat und dass Motivation keine Eigenschaft ist, die man besitzt oder nicht. Zusätzlich wurde gezeigt, dass jede Person nach einem an sie angepassten Führungsstil verlangt und dass auch die äußeren Einflüsse, wie Krisen, Auswirkungen auf den Führungsstil haben können.

Anhand der Befragung konnte gezeigt werden, dass es in allen Altersgruppen ähnliche Beweggründe gibt, sich für die Firma zu engagieren. Auch wenn die Unterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen eher gering waren, sind sie doch vorhanden und sollten berücksichtigt werden. Firmenchefs und Führungskräfte sollten Kenntnis über die einzelnen Motivationstheorien haben, um besser die Auswirkungen ihres Handelns verstehen zu können.

Es gibt viele Faktoren, die unsere Motivation beeinflussen. Oft sind es die Erfahrungen die wir schon gemacht haben oder die uns noch fehlen, die unsere Motive verändern. Neue Situationen können einen verängstigen oder herausfordern. Verantwortung zu übernehmen ist für den einen eine Belastung und für den anderen die Chance sich zu verwirklichen. Fingerspitzengefühl und die Kompetenz sein Gegenüber zu verstehen, sind Eigenschaften, die man als Führungskraft besitzen sollte. Gerade in den Anfangsjahren der neuen Mitarbeiter muss man ihnen besonders viel Aufmerksamkeit zukommen lassen, damit man jede Entwicklung von ihnen registriert und ihnen die nächste Tür auf ihrem Weg öffnen kann.

6.Literaturverzeichnis

Bardmann, M. : Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. - 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag 2011

Comelli, G. ; Rosenstiel, L. v. : Führung durch Motivation - Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. - 4. Auflage, München: Vahlen Verlag, 2011

Hettl, M. : Mitarbeiterführung mit dem LEAD - Navigator® - Erfolgreich und wirksam führen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2013

Holtbrügge, D. : Personalmanagement. - 4. Auflage, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010

Loffing, C. ; Hofmann, C. ; Splietker, M. : Mitarbeitermotivation leicht gemacht - Tipps für die Motivationsarbeit. - 1. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2006

Mahlmann, R. : Führungsstile gezielt einsetzen - Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. - Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 2011

Niermeyer, R. ; Postall, N. : Effektive Mitarbeiterführung - Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte. - 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010

Niermeyer, R. ; Seyffert, M. : Motivation. - Freiburg: Haufe Verlag, 2011

Nöllke, M. : Management - Was Führungskräfte wissen müssen. - 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011

Parment, A. : Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. - Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2013

Staehle, W. : Management - Eine Verhaltenswissenschaftliche Perspektive. - 8. Auflage, München: Vahlen Verlag, 1999

7. Internetverzeichnis

Callsocket.com 2013: Rethinking customer service for generation y. Online im Internet: <<http://blog.callsocket.com/2013/01/rethinking-customer-service-for-generation-y/>>, verfügbar am 17.02.2014

CIO.de, 2011: Vorbehalte und Wünsche - Wie Generation Y, X und Babyboomer denken. Online im Internet: <<http://www.cio.de/2295472>>, verfügbar am 17.02.2014

InfoWissWiki.net, 2014: Vroom - VIE - Theorie. Online im Internet: <http://wiki.infowiss.net/images-infowisswiki/c/ce/Vroom_VIE-Theorie.jpg>, verfügbar am 14.02.2014

Ingenieurbueros.at, 2014: Ingenieurbüros. Online im Internet: <<http://www.ingenieurbueros.at/verband/de>>, verfügbar am 19.2.2014

Managerseminare.de, 2014: Bedürfnisspyramide und ERG Theorie. Online im Internet: <http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Beduerfnispyramide-und-ERG-Theorie,158161>, verfügbar am 12.02.2014

Training - Das Magazin für Weiterbildung und HR - Management, 2013: Generation X und Y. Online im Internet: <<http://www.magazintraining.com/2013/03/24/generation-x-und-y/>>, verfügbar am 16.02.2014

Pionierbasis - customized learning, 2012: Führungsstile nach Kurt Lewin. Online im Internet: <<http://www.pionierbasis.com/2012/10/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>>, verfügbar am 14.02.2014

Spiegel.de, 2012: Neue Arbeitswelt - Die Generation Y ändert die Unternehmen. Online im Internet: <<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-audio-personalvorstand-thomas-sigi-im-interview-a-848764.html>>, verfügbar am 16.02.2014

Spiegel.de, 2011: Die Generation Y - Die Gewinner des Arbeitsmarkts. Online im Internet: <<http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html>>, verfügbar am 16.02.2014

Wikimedia.org, 2014: Herzbergs Faktoren. Online im Internet: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/2/2e/Herzbergs_Faktoren.jpg>, verfügbar am 12.02.2014

Wikispaces.psu.edu, 2014: Need Theories. Online im Internet: <<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/2.+Need+Theories>>, verfügbar am 12.02.2014

8. Erklärung über die selbstständige Abfassung der Arbeit

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Graz, den 25.02.2014

Unterschrift

Ing. Philipp Gugl